

Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

人员管理

罗布·戈菲 等著

中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精 粹 译 丛

人员管理

罗布·戈菲 等著
吴雯芳 译



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

人员管理/罗布·戈菲（Rob Goffee）等著；吴雯芳译
北京：中国人民大学出版社，2000.6
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Managing People

ISBN 7-300-03427-6/F·1013
Ⅰ.人…
Ⅱ.①罗…②吴…
Ⅲ.人员-管理-文集
Ⅳ.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2000）第 30891 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
人员管理
罗布·戈菲　等著
吴雯芳　译

出版发行：中国人民大学出版社
（北京海淀路 157 号　邮编 100080）
发行部：62514146　门市部：62511369
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public 3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市丰台丰华印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32　印张：8.75 插页 2
2000 年 6 月第 1 版　2000 年 6 月第 1 次印刷
字数：172 000　印数：1－10 000

总定价（5 册）：100.00 元　本册定价：22.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为以管理理论与实践见长的权威期刊之一，《哈佛商业评论》包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究一般来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

78年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管

理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念，开阔视野，适应变化，与时代共进，从而形成了HBR的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，早已成为西方国家企业高级经理人、各国政府官员、商学院教师、MBA和相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是少数“最权威”、“最具洞察力”、“最有价值”和“最为独特”的杂志之一。HBR之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司的董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

经过20年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案

是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较陌生。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新的管理领域前沿；而作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因而，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年10本的

速度与哈佛商学院同步出版，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。为此，建立一支高水平、稳定的译者队伍，是保证翻译质量和维护出版社品牌形象的关键。

在本译丛引进和出版运作过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部成思危主任的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的谢意。

中国人民大学出版社　闻　洁

2000年4月

译者前言

这是一部精彩的学术论文集。

近年来，有关人力资源管理的著述随处可见，但精彩之作却寥若晨星。由美国哈佛商学院出版社编辑出版的这部有关人员管理的论文集，可以说是这种晨星之集。本书中所选的文章，都是近年来发表在顶级工商经济管理专业刊物《哈佛商业评论》上的精妙之作。它们大都已被作为哈佛商学院有关专业课程指定的参考资料，有的甚至历经十几年而不衰，经常被人们引用和重印。

本书由11位著名的人力资源管理专家撰写的8篇论文构成；讨论的主题包括企业文化与凝聚力；期望效应与人员激励；薪酬与成本；授权与员工参与；多样化的人员管理；远程办公与居家办公；沟通方式与工作绩效；说服的技巧与艺术等等，无一不是时下工商企业关注的热点。通过这些论文，我们可以比较全面地了解到西方人力资源管理理论和实践的最新变化。

概念新颖，见解独到是本书的一大特色。从本书中，我们可以看到一些令人耳目一新的思想和观点，以及很多精辟的论断。例如，在企业文化方面，作者提

出了“文化即社团”的观点，用两个人群关系维度划分网络型、利益型、分裂型、公社型等四种企业社团的“两个维度四种文化矩阵图”，并且对不同文化与企业环境条件的匹配进行了深人分析。在期望激励方面，一位作者对管理者“自我实现管理预言”现象作了深刻的剖析，得出管理者对下属的期望决定下属工作绩效的论断，并阐发了管理者如何运用“皮格马利翁效应”以提高或降低雇员绩效的原理，另外两位作者则对管理者的“制造失败综合症”进行了诊断，并提出了具体的治疗方案。关于薪酬问题，作者尖锐地批判了6个常见的“神话”，包括人工工资率等于人工成本；降低人工工资率会降低人工成本；人工成本占企业总成本的很大一部分，保持低人工成本就能创造持久而有效的竞争优势；个人奖励工资可以改进工作绩效；人们主要是为金钱而工作等。论证了企业对薪酬问题的关注点不应在成本，而应在效益；对正被炒得火热的授权与雇员参与这个主题，作者冷静地分析了形式主义授权的无效性，提出了两种承诺理论，纠正了被夸大或曲解的授权活动；响应员工队伍结构变化所提出的挑战，作者提出了实施多样化人员管理的第三种心智模式——学习与成长模式，并论述了转变心智模式的八个前提；而面对信息技术对传统工作生活模式的巨大冲击，作者提出了信息型组织与工业型组织的概念，探讨了在远程办公、居家办公模式中的人员管理方式，并进行了细致的经济核算。上述种种，只是对本书之精彩内容挂一漏万的介绍。更多的有待读者自己去研读和体味。我相信，我在阅读和翻译此

书过程中所经历的思想震撼，读者也一定会亲身经历到。

实证有据，没有玄虚是本书的又一大特色。本书中所有论文的作者，都是用丰富的实际案例来生动地阐释和论证自己的观点和论断，绝没有"术语游戏"和哗众取宠的倾向，表现出典型的"哈佛风格"。事实上，文中提出的概念和思想，都已经受过作者们管理咨询或管理实践过程的检验，应当说是在实践总结→指导实践→实践检验→再指导实践这样的过程中得出的成果。我们看到，本书的作者中，没有一个人是书斋式的学问家，他们全都是活跃在当今企业管理教学、企业管理实践以及企业管理咨询舞台上的"三栖"或"两栖"专家。当然，也只有具有如此经验背景的专家，才能够贡献出这样具有深远理论价值和现实实用价值的好文章。

人的管理是最为复杂的管理问题，对复杂的问题需要进行多维度的研究分析，需要提供切中本质核心的解决方案。工商企业界对人员管理的关注本质上是对效益的关注。基于此，本书抓住员工生产率与企业效益这个本质核心，将不同作者对不同主题、问题的阐述和论证，连接成一个整体，使读者可以从不同角度切人，得到有关提高员工生产率与企业效益的整体解决思路或方案。为了突出本书所具有的这种整体性，中文版以每篇论文为一章，依次排序；每章正文之前均有作者简介和内容提要，正文之后有案例或注释，以便于读者理解。

改革开放正在使中国与西方发达国家的距离迅速缩小，中国工商界管理创新、管理变革的步伐也在适应全

球化经济发展趋势的过程中不断加快。中国的企业需要吸收更多具有权威价值的新思想、新信息来丰富和提升其管理理论和实践的水平。正是为了满足这种需求，中国人民大学出版社引进了这套权威刊物的精粹论文集。作为一名管理研究学者和管理实践者，我深深感谢中国人民大学出版社，同时也相信中国工商企业界和管理学界会因它们的这一工作而大受裨益。

原书是非常精彩的，中文版翻译出版的创意和组织工作也是十分出色的。希望我的翻译工作成果能够准确反映原著的内容和风格，能够圆满完成中文版策划者的计划。但受个人学识、经验和能力之所限，译作中如有不妥之处，我诚恳地希望读者们不吝赐教。联系请致：wfwu@sina.com。

吴雯芳

2000 年 4 月

目 录

Harvard Business Review

目 录

Harvard Business Review

1 什么使现代企业团结一致?[①]

罗布·戈菲　加雷斯·琼斯

作者简介

罗布·戈菲（Rob Goffee）是组织改革方面的国际知名权威。自从1995年担任伦敦商学院（London Business School）组织行为学教授和学科领域主持人职务以来，戈菲出版了6部著作，在学术和管理杂志上发表了40多篇论文，其最近的文章发表在《哈佛商业评论》上。在加盟伦敦商学院之前，他曾担任过许多学术职务；最近又接受了悉尼的澳大利亚管理研究生院（Australian Graduate School of Management at Sydney）的客座教授职位。戈菲教授经常给报纸和杂志供稿，并且作为嘉宾出现在许多有关企业管理问题的广播和电视节目

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年11/12月号。重印号96605。

中。此外，他还为很多大公司提供有关组织变革、公司文化以及管理人员开发等方面的顾问咨询。

加雷斯·琼斯（Gareth Jones）是英国电信（British Telecom）的组织发展教授。过去，他曾任宝丽金国际唱片公司（Polygram International）人力资源副总裁，该公司是世界上最大的音乐和电影录制品公司之一。他的研究重点在企业凝聚力、领导以及变革等领域。他还是欧洲管理学院（INSEAD）的组织行为客座教授和创造力管理协会的创办人之一，该协会的宗旨是为世界各地的以创造力作为关键性竞争优势的企业服务。

内容提要

组织里到处都在谈论企业文化及其意义。文化已经成为使一个企业团结一致共同对付当前巨大的分裂化浪潮（诸如分权化管理以及精简机构、人员的压力）的强有力手段。但是，什么是文化呢？也许，更重要的问题是，有没有一种适用于所有组织的正确的文化呢？如果回答是否定的，那么，还有一个问题就是：管理人员怎样才能改变一个组织的文化呢？

为了阐明这三个问题，罗布·戈菲与加雷斯·琼斯在本文一开始就提出：文化就是社团（community）。而且，他们还强调，由于商业社团与商界以

外的社团，如家庭、学校、俱乐部、村庄没有什么不同，因此可以（而且应当）通过已经对约有150年历史的人类组织问题作出清楚说明的透镜来看商业组织。

这个透镜就是社会学的透镜。其将社团分成两类人群关系：一类是和睦交往（sociability），即衡量一个社团成员之间和睦程度的指标；另一类是团结一致（solidarity），即衡量一个社团实现共同目标的能力的指标。将这两个维度互相对应标绘制图，可以划分出网络型、利益型、分裂型、公社型等四种商业社团。作者说，这几种文化中没有一种是“最好的”。事实上，不同的文化适合于不同的企业环境。换言之，管理人员无需鼓吹某一种文化而贬低另一种文化，而是必须知道如何评价他们自己的文化，知道其是否适合特定的竞争环境。只有做到了这一点，他们才能够去考虑用巧妙的方式改造其现有的文化。

组织里到处都在谈论企业文化及其意义。文化已经成为使一个企业团结一致共同对付巨大的分裂化浪潮(诸如分权、减少层级、精简人员的压力)的一个强有力手段。同时，传统的整体化机制（等级与控制制度，以及其他手段）越来越暴露出成本高昂、效益低下的弊端。

那么，文化就是还在支撑着企业、保持其作为一个组织的个性的东西。如果没有文化，企业就缺乏价值、方向和目的。这究竟是不是问题的实质呢？只要看一看任何有着鲜明文化的企业，再将这样的企业与没有文化的企业比较一下，就能得到答案。

但是，什么是企业文化呢？也许，更重要的问题是：有没有一种适用于所有组织的正确的文化呢？如果回答是否定的（我们坚信没有这样一种文化）那么，一个经理怎样才能改变一个组织的文化呢？这三个问题就是本文的主题。

文化，一言以蔽之，就是社团（community)。它是人们形成的相互关系的结果。工作中的社团与商界以外的社团完全一样。如同家庭、村庄、学校和俱乐部一样，企业的持续发展或毁灭也取决于其社会互动模型。企业建立在共同利益和共同责任的基础上，并且因合作与和睦而兴旺繁荣。正是这种所有社团的共通性，使我们有理由相信，通过已经对约有 150 年历史的人类组织问题作出了清楚说明的透镜来看企业，能够更好地理解企业文化。

那个透镜就是社会学的透镜。其将社团划分为两类

不同的人群关系，即和睦交往（sociability）与团结一致（solidarity）。简言之，和睦交往是衡量一个社团中的成员之间真诚和睦的指标。团结一致是衡量一个社团（无论其成员的个人关系如何）迅速而有效地实现共同目标的能力的指标。这两类关系起初看来好像不能涵盖整个人类行为范围，但是，迄今为止，无论在学术上还是在实践中，它们都已经受住了严密细致的检验。

和睦交往与团结一致对文化有什么作用呢？你将这两个维度相互对应标绘制图就能得出答案。结果是四种社团类型（见图1—1），这些文化中没有一个是“最好的”。事实上，不同文化适合于不同的企业环境。换言之，管理人员无需鼓吹某一种文化而贬低另一种文化，而是必须知道如何评价他们自己的文化，知道其是否适合特定的竞争环境。只有做到了这一点，他们才能够再去考虑用巧妙的方式改造其现有的文化。

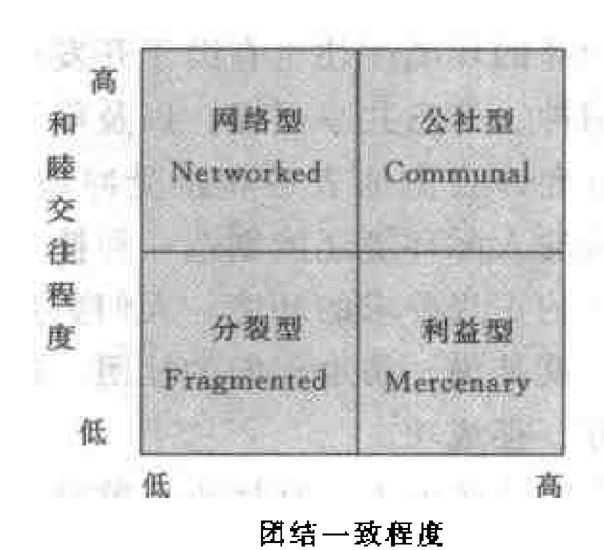


图1—1　两个维度四种文化矩阵图

对和睦交往与团结一致的详细分析

和睦交往，如同其表现方式之一——笑声一样，通常来得很自然。它是衡量互相视为朋友的个人之间的感情性、非工具性关系（置身于这种关系中的人不将他人看做是满足自己需求的工具）的标准。朋友一般会共有特定的思想、态度、兴趣和价值观，通常会平等交往。纯粹地说，和睦交往代表一种看重社交关系自身价值的社会互动类型。它通常通过持续的、以朦胧的高层次互惠为特征的面对面关系来表现。在这样的环境中，没有事先安排好的“交易”。我们互相帮助，我们交谈，我们分享，我们一起笑一起哭，没有附带的东西。

在商业社团中，高度和睦的人际环境的好处是显而易见、数不胜数的。(1) 大多数雇员认为，在这样一种环境中，工作很愉快，其有助于形成良好的士气和集体精神；(2) 和睦的环境往往也有助于开发创造力，因为它培育团队精神、信息共享习惯，以及敞开接受新思想的精神，并且允许自由地表达和接受冲破禁区的想法；(3) 高度和睦的人际环境还能创造一种使个人更可能超出其本职工作的正规要求的环境。人们更努力地工作以帮助同事，也就是说，帮助他们的社团。这样，他们的社团就会很好、很成功。

但是，高度和睦的人际环境也有弊端。过分和睦可能使不良的工作绩效得到宽容。没有人想指责或解雇一个朋友。将下级的工作绩效当作一个雇员的个人问题来

理解和原谅是比较舒服的。而且，这样的人际环境通常以过分强调团结一致为特征。也就是说，朋友们往往不情愿互相争执或批评。在企业环境中，这种倾向很容易导致制止有关目标、战略甚至是有关简单的工作方法的讨论。结果是：最佳的调和出了问题，没有得到最佳的结果。

此外，高度和睦的人际环境往往还会引发派系和非正式的、暗地的小圈子，它们会超越或损害组织的预定程序。但这并不是说具有高度和睦人际环境的企业就缺乏正式的组织结构。相反，很多这样的企业都很强调等级制度。然而，友情及非正式的小圈子使等级制度发挥不了作用。例如，如果一个销售经理讨厌市场营销部门的新战略计划的话，该经理不会在职员会议上说明自己的反对意见，而是直接去说服（在工作之余，一边喝酒一边谈）一个老朋友——本公司的高级副总裁。结果，这个计划可能会被突然撤销，甚至不告诉营销部门究竟是因为什么。从最好的情况去估计，这种超越制度的做法可能使公司得到一定的灵活性：也许那个营销计划本身就很糟糕，如果通过正规程序去撤销它可能需要花几个月时间。但是，从最坏的情况去估计，这种做法则可能破坏忠诚、奉献精神以及士气。换言之，如果你是圈内人的话，圈子会很有作用，因为你了解有用的人，听得到有用的小道消息。而那些圈外人却往往在组织中有失落感，觉得受到了不公正的对待，或者完全不能对流程或产品产生任何实际的影响。

相形之下，团结一致更多地是建立在理智上，而不

是感情上，尽管它在企业中也可能自然形成团体。其相互关系建立在共同的工作任务、互惠互利或使所有参与方都受益的共同目标的基础之上。劳工工会就是高度团结一致的社团的一个经典范例。同样，如果有外界竞争威胁，比如说，拟议中的可能限制其获利能力的管理条例的话，专业人员的团结一致，例如医生、律师的团结一致，也可能被迅速地、不由分说地调动起来。团结一致通常存在于不同的个体和群体之间，而且，不须持续的社会关系来维系。

让我们来看看一个想确定国际扩张战略的加拿大成衣制造商的案例。尽管该企业领导人知道本企业的设计部门、制造部门以及市场营销部门长期以来关系紧张，但他们还是指派每个部门出两名经理组成一个 SWAT 战略小组。尽管小组成员之间几乎没有什么交往，而且事实上也没有受到外来的挑战，但是，这个小组工作效率很高而且团结一致，真正的原因是：每位经理的奖金都与整个小组的工作绩效挂钩。在该小组的报告完成后(报告中的分析和建议都是一流的)，这些经理们返回各自的工作岗位，就不再来往了。换言之，可以断断续续地表明团结，只要有需求，就会有团结一致。它不需要天天展示，也不必依赖亲密和睦的圈子。

在商业社团中，团结一致使组织获益甚丰。团结一致使组织有高度一致的战略焦点，能够迅速地对竞争威胁作出反应，不能容忍低劣的工作绩效。一致也会在一定程度上表现得无情。如果这个组织的战略是正确的，那么，这种一致关注的目的和行动就绝对是有效的。而

且，这种无情本身也可能强化一致性：如果每个人都必须按照严格的标准工作的话，就会产生一种“同等受苦”效应，建立一种分享经验的社团意识。最后，当所有雇员都被提升到同样高的标准时，他们通常会对这个组织产生强烈的信任感：这个企业公平、公正地对待每个人，这种想法不胫而走。这正是一种使有才能的或关系企业长远发展的雇员愿意持久留下来的能人统治手段。这种信任能够及时转化为对组织目标和目的的忠诚与奉献精神。

但是，与和睦交往一样，团结一致也是有代价的。诚如以上所说，战略焦点只要对准正确的战略就是好的。但是，如果这个战略是不正确的战略，这就无异于集体自杀。如果组织将坏事做得很到位的话，其可能会以高效率换得险恶的处境。此外，只有在对个人的好处很明显的情况下，高度团结一致的组织中才会有协作。在接受工作安排或决定对项目要付出多大努力之前，人们会问：“完成任务后我能得到什么？”如果回答含混不清或不及时，人们的反应也会是消极的。

而且，在高度团结一致的组织中，角色（即工作界定）通常是极其清晰的；相反，在人际关系非常和睦的文化中，角色与责任一般是不太清晰的。销售部门的某些人可能会很投人地参加一个新的研究与开发项目，在这种情况下，交情纽带可能促成合作。在高度团结一致的组织环境中通常不会出现这种重叠交叉现象。事实上，这种高度一致的组织环境往往以地盘争夺战为特色，因为个人要统辖和保卫他们各自的角色疆界。例

如，那种极力想介入研究与开发活动的销售人员会被撵走，而且是迅速地被撵走。

虽然我们分别讨论了和睦交往与团结一致，但是，许多观察组织生活的人都将此二者混为一谈。原因很简单：这两个概念可能、而且实际上也经常是重叠的。工作中的社会互动关系可能表现为朋友的和睦，同事的一致，或者二者兼有，或者有时二者都无。同样，当同事们参加工作之外的社会化活动时，他们的相互关系可能相当于其在办公场所的一致性的延伸，或者相当于其密切或亲密的友情的一种表达。但是，要确定一个社团的文化和评价其与商业环境的适应性，如果将和睦交往与团结一致作为明确的评价指标就太学究气了。在这种情况下，询问一些适当的问题可能更有用。(参见后文中“问卷：你所在组织的文化是什么?”)

问卷：你所在组织的文化是什么?

为评价你所在组织人际关系和睦的程度，请回答以下问题：

	低	中	高
1. 这里的人都努力成为朋友并努力保持相互关系稳固			
2. 这里的人们相处得很好			
3. 我们团体的人常常在办公室以外的地方交往			

4. 这里的人们真的相互喜欢
5. 我们会与从我们团体离去的人保持联系
6. 这里的人帮助其他人，因为他们互相喜欢
7. 这里的人经常互相交流个人心事

为评价你所在组织的团结一致程度，请回答以下问题：

	低	中	高
1. 我们团体（组织、部门、单位、班组）理解并分担相同的业务目标			
2. 工作效益高，生产力高			
3. 我们团体对低劣的工作绩效采取严厉的行动			
4. 我们共同取胜的愿望很强			
5. 当竞争优势机会出现时，我们会迅速行动，抓住机会			
6. 我们分担同样的战略目标			
7. 我们知道竞争者是谁			

在完成这个问卷之前，一个重要的问题是要确定你将要进行评价的这个团体的范围，例如，你可以评价你

的整个公司，包括公司的所有部门以及部门以下的组织；你也可以评价像班组那么一个小单位。只要你不是半路改弦更张，无论是评价大的组织还是评价小的单位，都是有效的。在此我们分析的单位主要是公司。但我们认为高级管理人员也用这个框架去深人考查他们自己的组织，对各个单位、部门或其他团体进行相互比较。

这样的一个练习确实很有效用。近来有关公司文化的著述中有一个大的错误就是，假设组织都是同质的、相似的。正如一个组织不同于另一个组织一样，组织内部的各个单位也不尽相同。例如，一个制药公司的研究与开发部门可能在和睦交往与团结一致两个方面都与该公司的生产部门大不相同。此外，一个公司内部往往也还有等级差别：高级经理可能表现出与中层经理完全不同的文化，与蓝领工人的文化就更不相同。

近来有关公司文化的著述中有一个大的错误就是，假设组织都是同质的、相似的

这种差异究竟是好现象还是坏现象呢？答案取决于特定的环境，并且要由管理人员自己去判断。一个公司内部存在根本不同的文化，这一现象可以充分说明出现矛盾冲突的必然性，同时也说明调解是必需的；另一方面，一个公司有一种统一的文化可能预示着需要对某些形式进行调整以便适应不同的商业环境。

网络型组织：高度和睦交往，低度团结一致

也许，对于局外人而言，最吸引他们注意的是“网络型组织”（networked organization）的活动方式。人们常常驻足在门厅里谈话；他们走进对方的办公室除了打个招呼之外，别无其他目的；在这样的团体里，午餐是个重要活动，人们经常出外共进午餐；下班后的交际不是偶然例外的活动，而是一种例常规则的活动。这样的组织大多会举办生日庆祝活动，组织垒球队活动，举办晚会以表示对一位长期为本组织工作的雇员或即将退休的雇员的敬意。这样的组织中的人们可能以诨名相称，有内部笑话，或从共同经历中提炼出的通用语言。（例如，在一个网络型公司里，雇员们用“不要拉理查德”（Don't pull a Richard）这个笑话来互相逗乐。该笑话源自一位曾经在开会时呼呼大睡的雇员——理查德。理查德本人也用这个笑话来取乐。）网络型组织中的雇员有时就像一家人，他们互相参加婚礼庆典、庆祝晚会、子女成年仪式以及宗教仪式。他们甚至可能居住在一个镇上。（参见后文中“联合利华公司：一个网络型组织”）。

在办公室内，网络型文化并非以缺乏等级制度为特征，而是以有很多避开等级制度的办法为特征。在开会讨论问题之前，朋友们或友人小集团就已弄明白有关那些

网络型文化并非以缺乏等级制度为特征，而是以有很多避开等级制度的办法为特征

问题的决策。人们从一个职位调到另一个职位无须经过“必要的培训”。雇员受雇无须经过人力资源部的正式渠道，这种雇员认识圈内的某个人。正如我们已经说过的，这种非正式的方式可以给组织以灵活性，是避免官僚主义的一种好办法。但是这也意味着，在这种文化中的人已经开发出网络型组织的两种关键能力：收集和有选择地传播软信息的能力；在公司获得支持者或盟友（正式和非正式地代表他们讲话的人）的能力。

网络型组织还有些什么特点呢？首先，它们的团结一致程度低，意味着管理人员在行使职能或使公司协作工作时往往会遇到麻烦。在欧洲某个大制造企业中，其法国、意大利、大不列颠联合王国以及德国分公司高级管理人员之间个人关系非常好。有几位经理相识多年；有些经理甚至还一起去度假。但是，在公司总部分配资源的时候，同样还是这些经理，却争夺得非常激烈。在这一点上，他们破坏了总部试图采用防止美国竞争对手进人的市场营销战略。

其次，网络型组织的政治气氛通常很浓，以至于其中的个人和小集团要花很多时间去完成他们自己的计划。这使同事之间要对重点问题达成一致变得很难，也使管理人员要推行重点工作变得很难。在网络型组织里，很少听说有人经常要求用强有力的领导去解决各部门的亚文化群、小团体或敌对小集团的问题。

此外，因为几乎没有对共同业务目标的奉献精神，网络型组织的雇员经常对工作绩效标准、工作程序、规则和制度有不同看法。例如，在我们工作过的一个国际

消费品公司，战略规划过程、公司总部与营业公司之间的结构关系以及会计与预算制度，一直受到各地企业中高级管理人员的严厉批评。这种批评甚至变得像一种消遣活动，它增进了雇员之间的和睦交往，但对已经降低了的团结一致程度却毫无帮助。

一般说来，几乎没有哪个组织从建立之初就处于网络型组织象限。根据定义，和睦交往的关系需要用相当长的时间才能建立起来。因此，许多组织是从其他象限逐步发展到网络型组织象限的。尽管网络型组织有政治特征，但也有很多成功的网络型企业的案例。这些组织已经学会如何克服和睦交往的副作用，比如小团体、流言蜚语以及生产率低下，并学会了如何利用和睦交往的好处，比如提高创造力和奉献精神。最大限度地利用网络型文化的益处的一个方法是，定期调换个人工作职能、企业、所在国度，以便防止出现过分的局部特征，并帮助人们对本组织形成比较开阔的战略视野。在此之后，这些人往往会成为该网络型组织政治过程的主要管理人员，并且由他们来保证政治过程的健康。

高度的和睦交往通常与低度的团结一致相伴，因为亲密的友情可以容纳对差异的公开表白、对观点的批评以及强烈的反对。但是，积极的冲突通常是建立和保持共同目的意识，即一致性的先决条件。因此，毫不奇怪，善意的、试图强化战略焦点的管理调解往往只能增进工作中的友谊，而对增进组织的一致性却几乎无所作为。这个结论至少可解释某些抱怨者的失落感，例如，他们认为，周末在户外开展团队建设活动很好玩，而且

这种活动与保证将企业的各个方面结为一个整体的日常工作也并非关系甚远。

正如我们已经讲过的那样，每一种企业文化都有其最合适的时间和地点。据我们观察，在以下企业条件下，网络型组织运行良好：

- 企业战略具有长时间框架。在不计算短期利益的情况下，关系和睦能保持对组织的忠诚度。让我们来看看一个扩张到越南的公司的案例。在几年前这种扩张的努力可能是有利可图的，但同时经营运作的过程可能也是困难重重的。在网络型文化中，雇员们往往愿意承受风险与不便。他们对同事无限忠诚。每天享有友情本身就是一种奖赏。
- 局部的市场知识是取得成功的关键要素。原因是网络型组织的一致程度较低：一个单位的成员不愿互相分享思想或信息。如果成功得自雇员开阔、广泛的视野的话，这肯定就是一种战略性的缺陷。但是，如果只要深入了解和十分熟悉一个单位自己的地盘就能取得成功的话，一致程度低也就不是什么障碍了。
- 公司成功是局部成功的一种集合。这是一致程度低的又一种作用。如果总部能够很好地在下级部门之间进行沟通，那么这种网络型文化就是合适的。

利益型组织：低度和睦交往，高度团结一致

在与网络型组织相对的另一个极端，是“利益型组织”（mercenary organization）。利益型社团很少有在门厅里聚会恳谈的现象，但通常有很多数据累累的备忘录。事实上，在一个利益维系的组织中，几乎所有的交流沟通都针对商务问题。原因是：个人利益与公司目标是一致的，那些目标通常与对“敌人”的清晰认识以及打败敌人所必需的步骤联系在一起。因此，利益型组织具有能够对出现的市场机会或威胁作出迅速、一致反应的特点。其能迅速决定优先顺序（一般是由高级管理人员决定）并几乎没有任何异议地将决定贯彻到整个组织中去。

利益型组织的另一个特点是工作与社会生活的区别明显。（有趣的是，构成这种文化的人通常是那种视工作重于个人生活的人。）这种商业社团的成员之间在办公室以外的地方很少有亲近的表现。如果他们表现亲近的话，那也是在有关商务的有组织的活动中，比如在一个庆祝击败竞争对手的晚会上，或者在庆祝成功实施某项战略计划的晚会上。（参见后文中“马斯蒂夫服饰公司：一个利益型组织”）。

由于缺乏强有力的个人关系，利益型组织通常不能容忍低劣的工作绩效。那些不尽力工作的人会被解雇，或者会得到有关如何改善工作绩效的明确指令以及确定的改进期限。在这方面利益型文化表现出一种硬心肠。

在利益型组织中，你很少会听到这样的话，比如："很难为情，我们不得不让约翰走，他是那么好"

但是，人们为一个共同目的作出巨大奉献，这个事实本身就说明这种硬心肠是得到人们认可的，通常也是得到各个层次人员的支持的。如果某人没有干好，你很少会听到这样的话，比如："很难为情，我们不得不让约翰走，他是那么好。"约翰的想法则会是，自己的工作成果不符合明确的、共同的战略目标。

松散的交往关系意味着利益型组织不太可能成为忠诚的堡垒，雇员们可能非常喜欢和尊重他们的组织，毕竟这种组织通常能公正地对待努力工作和合乎工作标准的人。但是，这种感情并不是个人之间深厚的感情或纽带。在目标一致程度高的企业里的人，只要其个人需要得到了满足，就会继续努力工作下去。

毫无疑问，在追求绩效的90年代，利益型组织的这些优点可能是很有吸引力的。哪个经理不想让他或她的企业拥有高涨的竞争意识和强烈的取胜愿望呢？由于其专注于行动，许多利益型组织都有很高的生产率。而且，由于没有友情障碍，雇员们对竞争不会感到为难，从而能随着工作绩效标准的逐步提高而不断提高工作绩效。

但是，利益型社团也有其不足之处。一心追逐特定目标的雇员们往往应强制性要求而去进行协作、分享信息、交流新的或创新的想法。而要做到这些又会使人分

心。因此，目标不一致的单位之间的协作几乎是不可能的。让我们来看看华纳兄弟公司（Warner Brothers）这个娱乐集团公司的案例。其音乐部和电影部各有自己的战略目标，很难达到协同，比方说，在音响制作方面的协同。（例如，正在录制华纳唱片的乐师可能会被叫来为一部华纳电影配乐。）将这种情形与其主要竞争对手之一迪斯尼（Disney）相比，后者坚持不懈地建立其电影人物［从影片《白雪公主》（Snow White）到《辛巴》（Simba）］与其商品推销部门之间的协同，并由此获利。

利益型组织在以下商业环境下能够有效运转：

- 环境发生迅速面剧烈的变化的情况下。这种情况要求组织作出快速与集中的反应。利益型组织能够做到这样。
- 通过创建优势协作中心，强制推行公司或部门工作流程和程序，从而实现规模经济或取得竞争优势的情况下。例如，总部设在苏黎士的多元化经营的 ABB 公司（Asea Brown Boveri）在建立了世界范围的生产集团优势中心后，自 1986 年完成兼并以来，其芬兰子公司斯特龙伯格（Stromberg）在电动装置方面已经占据世界领先地位，而且还建立了 ABB 企业帝国的标准。
- 企业目标清晰、可度量的情况下。在这种情况下，几乎不需要各级管理的投入，或者几乎不需要建设一致性。
- 在竞争性质清晰的情况下。在敌人以及打败敌人的最佳方式都清楚的情况下，利益型组织能

茁壮成长。在能够从多个敌人中辨别出某一个敌人的情况下，尤其有利于利益型组织的发展。例如，制造环绕履带拖拉机的柯玛苏公司（Komatsu），1965 年逆转其战斗目标，70 年代和 80 年代初将所有的战略活动都集中于制造环绕履带拖拉机，目标高度一致的文化有效地促成了这个过程的成功。相反，IBM 公司多年来在战略上反复不定，不能确定自己的竞争战略，在竞争中差点儿被淘汰出局。我们也不知道其在那个时期的文化类型究竟是什么，但我们能够断定，它不是利益型文化。

分裂型组织：低度和睦交往、低度团结一致

管理人员几乎都不愿意为一个“分裂型组织”（fragmented organization）工作，或者运作一个分裂型的组织。但是，就像受战争支配的国家、不友善的邻里以及不和睦的家庭一样，这样的社团也是一种现实的存在。这种类型的企业具有哪些主要特点呢？

也许，最明显的特点就是，分裂性组织中的雇员表现出比较低的组织成员意识。他们通常认为他们只是在为自己工作，或者他们只认同职业团体——通常是专业团体。例如，在被问及其究竟以什么为生计的时候，一个在这种文化环境的大型教学医院工作的医生可能会答

道："我是一个外科医生"，而不提其受雇的那个机构的名称。同样，具有这种文化的组织一般都不会组织垒球队——谁会愿意穿上印有公司名称的T恤衫呢？雇员们不参加这种具有高度和睦文化特征的业余活动和典礼仪式，认为这种事是浪费时间。（参见后文中"某大学商学院：一个分裂型组织"）。

这种缺乏感情的相互关系会演化为工作行为。在很多情况下，分裂型组织成员在家里闭门工作，去办公室只是为了取信件或者打长途电话。他们通常对同事保密，闭口不谈自己的项目及进展情况，只有在被同事坦率问到的时候才会提供信息。在极端的情况下，分裂型组织的成员之间的和睦程度极低，以至于有人试图用流言蜚语去破坏其"同事们"的工作，或者公然批评公司领导人。

分裂型组织成员在家里闭门工作

这种文化还表现出一致程度低：其成员很少能就组织目标、成功的关键要素以及工作绩效标准达成共识。对战略目标的看法很不一致，自然会使得这种组织通常难以实现严密的组织管理。领导们常常感到很孤立，并且觉得好像自己没有什么办法能改变这种状态。他们的指令成了"聋子的耳朵"。

和睦程度低还意味着，可能每个人只有在仔细计算了自己可能得到什么回报之后，才会投人地去做什么事情。例如，退休人员很少能得到照顾。事实上，任何随意的社会行为都不太可能发生。

我们知道，这样说来分裂型组织就像一种很恶劣的办公场所，或者至少在企业界算是一种隐士型的组织。但是，的确存在着要求建立这种文化或甚至受益于这种文化的情况。这种环境对于那些喜欢独自工作或要使自己的工作和个人生活与世隔绝的个人来说，是有吸引力的。

在我们的研究中发现，在几种情况下分裂型组织能够成功地运作：(1) 这种文化在高度依赖付酬换取外部计件工作的制造业企业中很有效；(2) 这种文化在专业组织，比如咨询机构、法律事务机构中可以得到有效运用。在这类组织中，那些专业训练有素的人具有独特的工作风格；(3) 在那些已经虚化了组织形式的组织中通常有这种分裂型文化，这种组织的雇员在家里工作，或在路上工作，主要通过电子手段向控制中心报告工作。当然，分裂型组织有时就是有机能障碍的社团，在这种社团中，关系和睦或目标一致的纽带已经被组织的政治、规模缩减或其他形式的分裂撕成了碎片。在这种情况下，过去的友情和忠诚纽带被对个人生存的不顾一切的关注，以及由此而引发的互相敌对的战争所取代。

姑且不论其不健康的状况，我们发现分裂型文化适应于以下企业环境：

- 在工作本身几乎不存在互相依赖关系的情况下。例如，在一个将家具或服装按件转包给个人(个人在家中制作，然后到另一个地方去装配)去制作的公司，可能会出现这种情况。由税务律师组成的事务所可能也属这种情况，这些律

师分别为不同的客户服务。

- 在主要由个人而不是由小组完成重大革新项目的情况下。(应当注意的是，由于交叉学科小组证实不同思维类型的人一起工作能发挥更大能量，企业中这种情况越来越少。)
- 在由投人控制而非过程控制来达到标准的情况下。在这样的组织中，经验已经证实，管理人员应当把注意力放在招募合适的人上，一旦雇用到合适的人并且对这些人进行了培训，他们的工作就几乎不需要监督。他们是他们自己的最佳鉴定人，也是他们自己最苛刻的工头。
- 在个人之间几乎没有互相学习机会的情况下，或者在专业自豪感阻止知识传递的情况下。例如，在我们曾经工作过的一个国际石油贸易公司，做尼日利亚石油贸易的雇员从不与做沙特阿拉伯天然石油贸易的雇员分享信息。一个原因是，他们没有得到任何使他们愿意花时间去分享信息的激励；另一个原因是，每一个交易员小组都为比其他小组的人知道得更多而感到自豪。如果要交出信息就等于是要交出在该领域的顶尖声望——市场权威的声望。

公社型组织：高度和睦交往，高度团结一致

在企业生命周期的任何阶段都可以发展为公社型文

化。但是，如果要求我们描述这个形式的话，我们通常会引证典型的、处于启动阶段的、快速成长的小企业的特点。这类企业的创始人与早期雇员是亲密的朋友，在业务紧张的时候他们不分昼夜地工作。相似的情况也常出现在办公室以外的亲密关系中。例如，在苹果计算机公司（Apple Computer）创建初期，雇员们住在一起，共同交流，还一起度周末。而且，在启动阶段，人们目标一致程度也是非常高的。一个小公司只有一种或者最多两种产品；同样，也只有很少几个目标（其首要目标通常就是生存）。在启动阶段，由于创始人与早期雇员常常是平等的，因而成功具有明确的集体利益。在公社型组织（communal organization）中，人们对每件事的想法都是一致的。

但是，就像我们已经讲过的那样，启动时人们并没有认识到这种文化。而在成熟的企业中可以建立公社型文化，因为在成熟的企业里，雇员们已经共事数十年，建立了友谊和共同的利益目标。（参见后文中“英国－婆罗洲石油企业集团：一个公社型组织”）。

无论在哪个发展阶段，公社型组织都有共同特征。首先，他们的雇员具有强烈的，有时甚至是过强的组织一致性和成员意识。个人甚至可能将自我意识与企业的一致性连在一起。据说，耐克公司（Nike）有些雇员将公司的商标符号纹在自己的脚踝上。同样，在苹果计算机公司初期，雇员们欣然将自己视为“苹果人”。

公社型企业的组织生命不时地被具有强烈宗教仪式意义的社会活动所强化。例如，国际广告代理商J·沃

尔特·汤普森公司（J. Walter Thompson）的伦敦办事处在令人兴奋的、甚至迷人的地方为雇员举办晚会；最近又在 Hurlingham 俱乐部和伦敦自然历史博物馆举行了活动。该公司还为雇员提供由名人演讲的有关创造力的硕士课程。戴夫·斯图尔特（Dave Stewart）是一位艺术体操摇滚乐队的前任吉他演奏家，甚至还在讲座中演奏了一曲。除此之外，汤普森公司还为公司最富创造性的团队举办年度颁奖庆典，获奖者将去巴黎享用午餐。其他一些公社型企业也用类似的方式热热闹闹地庆祝其组织的重要事件和发展。

高度一致的公社型文化往往是通过雇员们同等分担风险和分享奖赏来体现的。公社型组织极其重视公正和公平，特别是在艰难时期，这种重视更是达到了无以复加的程度。例如，在不景气的 70 年代，惠普公司（Hewlett-Packard）没有解雇人，而是采用了对各等级人员都减少 10% 的工作时间和薪资的做法。应当注意的是，在这个过程中该公司的管理人员并没有变得让人害怕或者让人瞧不起。事实上，惠普公司所表现的是另一种公社型企业的特点：其领导人博得广泛的尊敬、尊重，甚至爱戴。他们欢迎不同意见，有效地接受不同意见，而他们的威信却几乎从来受到过挑战。

当一致性表现在企业目标和企业价值上的时候，一致性本身也有明显的外在表现。在公社型企业的办公室里总是醒目地展示着关于使命的陈述，它唤起的是人们的热情而不是嘲弄。

在公社型组织中，雇员们对竞争的认识非常清晰。

他们知道哪些企业威胁着他们的生存；哪些企业强在哪里，弱在哪里，怎样才能战胜那些企业。他们不仅看清了外部竞争，而且也将战胜对手视作一个竞争价值问题。竞争对于实现企业目的，亦即企业存在的理由的贡献，与竞争为赢得市场份额或增加营业利润所做的贡献一样多。

由于所有这些特点，很多管理人员将公社型组织视为理想，这也许是很自然的事。仅仅只有一致，可能是过于工具主义的征兆。雇员们在不能确定共有利益的时候可能会撤回他们的合作。在某些情况下，尤其是在那些建立了完善的与绩效挂钩的奖励制度的地方，这种态度可能表现为过分关注那些生产可度量的成果的活动。相比而言，那些主要以团结一致为特征的组织可能会丧失其目的意识。

但是，在和睦交往和团结一致程度都高的企业中，是否就能得到这两方面的最佳效果呢？答案是，在很多企业环境中，公社型文化可能是不适当或不可实现的理想。我们的研究表明，这种文化似乎是在宗教组织、政治组织和民间组织中效果最佳。在这个象限中很难找到商业企业。原因是很多实现了公社形式的企业发现很难维持这种形式。有几种可能的解释：(1) 高度和睦与高度一致的形成取决于特定的创始人或领导人，一旦此人离去，则可能弱化这两种社会关系或其中之一；(2) 高度和睦的半公社型文化往往与企业在成长时期、多元化发展时期、国际化发展时期要继续下去的情况正相反。因为大量而复杂的变化需要专注、紧急和绩效——即公

社型文化中的一致性方面的内容。

然而，从更深层次分析来看，在和睦交往与团结一致之间可能存在着一种固定的张力，它使得公社型企业有一种天生的不稳定性。和睦交往的真诚、亲切一般不会、也不可能与团结一致对实现目标的冷静、有时甚至无情的专注共存。正如我们已经讲过的那样，二者真正共存的情况通常是存在于宗教团体或自愿者团体中。一个原因可能是人们一般都是在了解并同意了他们的共同目标之后才加入这些团体的。(例如，在加入教会之前，教会总要让这些未来的成员充分了解教会的方针、程序、信仰以及目标。一旦入会，会员们发现在建立友谊的过程中几乎没有什么“战略性的”不同意见。)相比之下，当人们考虑在一个企业工作的时候，他们可能并不了解这个组织的信仰和价值观是什么，或者他们可能了解但不赞同这种价值观，但是出于经济或职业方面的原因，他们还是加入了这个企业。时间一长，他们的目标可能就会表现为一致程度低的行为。

在和睦交在与团结一致之间可能存在着一种固定的张力，它使得公社型企业有一种天生的不稳定性

在努力模仿公社型组织的优点的过程中，许多高级管理人员没有透彻地思考高度的和睦交往与一致究竟是不是他们所需要的。我们的研究表明，显然，和睦交往与一致的程度高低以及搭配要因环境不同而变化。那么，在什么环境下公社型文化的效用比较好呢?

- 在创新活动需要精细而广泛的跨职能乃至跨地区的协同努力的情况下。如今，影响重大的创新项目越来越不可能由孤立的专家去完成；相反，由于组织的知识库不断深化和多样化，许多人才需要联合起来共同努力才能完成创造性变革。例如，在格莱克索·韦尔科姆制药公司(Glaxo Wellcome)，研究项目由来自不同学科，如遗传学、化学和毒物学，以及来自不同地方的专家组成的小组承担。如果没有这样的协作，其药品开发速度会慢得多，而且还会失去竞争优势。
- 在组织内部各单位之间存在着真正的协同并且有真正的学习机会的情况下。我们之所以强调“真正的”这个词，是因为协同和学习通常被奉为组织的目标，但实际上人们并没有认真审视这个问题。从理论上讲，协同与学习都是很好的东西。而从实践上看，一个企业的各部门之间却可能实际上并不存在协同和学习的机会，或者不认为值得那样做。但是，在真的有协同和学习机会的情况下，公社型文化无疑是有效的。
- 在战略是比较长期的战略而不是短期战略的情况下。也就是说，在企业目标不是在可预知的未来就能实现的情况下，需要管理机制能够保持人们高度的专注和奉献精神。公社型文化能提供高度的和睦以维护人们的相互关系（以及随之而来的奉献精神），同时公社型文化也提供

高度的一致以保持人们注意力集中。的确，我们已经看到，公社型文化为一些企业走向全球提供了巨大的帮助。走向全球的过程是一个长期的而且往往是曲折的过程，在这个过程中，与可度量的重大事件的计算相反，战略具有可随机应变的特点。

- 在动态、复杂的企业环境下。尽管很多组织都声称其处在这样的环境中，但是，也许在资信技术、电信以及药物等部门这种情况最为明显。在这些行业中，通过技术、客户、政府、竞争以及研究机构的多重连接而形成组织的环境。公社型文化适合于这种环境，因为其动态活力有助于综合处理来自于所有这些渠道的信息。

改变文化

显然这里隐含着一种论点，那就是组织应当努力建立一种适应其环境的社团文化。然而，现实决不是这样单纯的。事实上，管理人员一直而对着调整其企业社团文化以适应环境变化的挑战。我们的研究表明，过去10多年里，主要是迫于竞争的威胁，许多具有强大的忠诚与共同奋斗传统的规范的大企业已经被迫由网络型社团变成利益型社团。要将这个过程说成是机智选择的过程，是不妥当的。这也许是管理人员可能面临的最复杂和最冒风险的变革之一。

让我们来看看荷兰飞利浦电子公司（Dutch electronics company Philips）董事会主席兼总裁简·D·蒂默（Jan D. Timmer）的例子。飞利浦公司曾经是一个非常成功的公司。但是，在80年代中期，该公司丧失了竞争优势，甚至走到了崩溃的边缘。蒂默（以及许多观察家）将该公司的许多问题都归咎于其公司文化。和睦高到了极端的程度，以至于带有浓厚政治色彩的派系统治了企业，有益的信息流动停止了，尤其是研究开发部门与市场营销部门之间的信息流动中断了。（在这个时期，飞利浦公司的许多新产品彻底失败；批评家认为原因是它们提供了消费者特别不想要的技术。）同时，权威受到了挑战，公司目标和战略也受到了挑战。由于管理人员缺乏控制力而导致许多雇员对工作漫不经心。他们几乎毫不关心工作绩效标准，而且也没有意识到竞争威胁。简言之，飞利浦公司展示了网络型组织的很多不良结果。但是，如果假定该行业的成功要素是创新、市场专注、新产品迅速面世的话，那么，飞利浦公司就需要一种利益型或公社型的文化以使公司能坚持下去，然后才能再谈进步。

蒂默正是努力进行了这样一种改革。首先，他极力降低管理人员的舒适程度。他贯彻了可度量的、雄心勃勃的绩效目标，并将责任分解到人。在这个过程中，许多长期在公司工作的高级经营管理人员离开了公司，或者被迫退出。蒂默还经常召开管理人员大会，在会上明确地传达公司的目标、程序以及价值观。他要求人们为这些目标而贡献力量，他说要让那些不适应环境的雇员

辞职。通过这种方式，一致的程度提高了，飞利浦的绩效开始显示这一结果。

由于绩效开始明显改善，蒂默又努力重建公司的和睦气氛，这种气氛在转向期间曾一度失去。经过这些努力，蒂默使公司逐步从利益型文化进入公社型文化。会议开始集中讨论本公司的价值观并致力于达成共识。简言之，蒂默在努力重建对飞利浦的忠诚以及公司成员之间的关系。蒂默计划在10月份退休，他的继任者科·布恩斯特拉（Cor Boonstra）将会把公司引向何方，人们将拭目以待。

布恩斯特拉要面对的挑战是相当严峻的。一旦努力去减少既已形成的完善的人际关系纽带，公司可能很容易就进入一种难以控制的过程。而如果不拆散种种情感关系，又会使一致性难以达成。结果是，组织可能会形成一种不合适的分裂状态，由这种状态再恢复过来可能是很难的。

事实上，从英国广播公司(British Broadcasting Corporation)最近出现的艰难的转变中我们就可以清楚地看到这个现象。该公司董事长约翰·伯特（John Birt）已经在注重效率和生产率——该公司长期以来是以其高质量的设计及公共服务闻名的。在这个过程中，该公司已经建立起了严格的绩效标准，同事之间也已经开始为更加稀缺的资源而展开竞争。由于和睦程度降低，曾经将自己当作公社型文化一分子的有才能者，已经开始抱怨他们认为是以目标为导向的改革的活动。有些人决定暂时留下并坚决地维护自己的利益，有些人则选择了离

去。由于其公社型文化正在逐步走向分裂型文化，BBC除彻底进行自身重建之外别无选择。

一个组织如何能在不遭受太多损害的情况下完成其文化类型的转变呢?

那么，一个组织如何能在不遭受太多损害的情况下完成其文化类型的转变呢？管理人员如何调节和睦或一致的程度呢？

显然，操纵各个维度的手段是不同的。要运用这些手段，首先必须了解形成目前的文化类型的原因，亦即这种文化具有其现有和睦与一致水平的原因。邻里、读书俱乐部以及《财富》杂志（Fortune）的100家企业都有无数有关形成和睦交往的原因，如由领导人树立的榜样，某些成员的个性，组织的物质框架或历史，或仅仅是组织在银行里的现金数量。同样，形成团结一致的原因也会有很多。在这里，我们的目的不在于分析为什么组织会有不同程度的和睦与一致，而是要研究，在确有不同程度的和睦与一致的情况下，这种不同程度对组织的文化产生了“什么影响”，以及对于那些寻求合适的雇员和良好的绩效的管理人员来说意味着什么。但是，在试图改变和睦与一致的程度之前，管理人员需要像一个正在接受新病人的医生那样想一想。这个病人过去与现在的情况不仅是相关，而且对于确定未来的最佳治疗方案是至关重要的。

我们的研究表明，要提高和睦程度，管理人员可以采取以下步骤：

1. 通过招募兼容性强的人（那种看起来很可能自然地成为朋友的人）来提高分享思想、利益以及感情的程度。例如，在录用一位候选人之前，管理人员可能要安排其与几个雇员一起共进午餐，以便得到有关他们之间可能形成的关系的某种感觉。这种活动不必弄得神神秘秘，甚至可以把努力找到能分享利益和看法的雇员当作一个明确的目标提出来。这样一个告示可能就等于向人们发出信号：管理人员在努力提高和睦程度。

2. 通过组织办公室内外的比较随意的聚会活动，比如晚会、远足甚至读书俱乐部等等，来增进雇员之间的社会接触。这种活动最初可能会显得别扭，雇员们会对活动的目的有疑问或者就是觉得在企业以外的地方交往不自然。解决这个问题的一个办法是，将聚会活动安排在工作时间，这样，参加活动就成为一种必须履行的义务。还有一个重要问题是，让这种交往成为令人愉快的事，使雇员自己有主动参加这种交往活动的动力。对于管理人员来说，比较为难的是，刻意组织这种社会交往活动需要花钱，而要使财务部门认为这种支出合理是不容易的。但是，如果这个企业环境需要更高程度的和睦，则管理人员可以将这种支出视为一种有效的长期获利能力投资。

3. 减少雇员之间的繁文缛节。管理人员可以鼓励雇员衣着随便一点，将办公室布置得各式各样，或者指定什么地方，比如说午餐室、健身房等，让雇员们可以在这个空间里随意组合，平等相处。

4. 缩小等级差别。为实现这个目的可采用几种办

法。其中一个办法是，重新设计组织结构图，去掉一些层次和等级。因为等级制度与设施共享、开放办公室设计等做法是很难共存的。有些公司已经缩小了等级差别，保证所有雇员（无论其等级）都能得到相同的福利，能在相同的停车场泊车（没有指定空间），以及根据同样的规则获取红利奖金。

5. 管理人员对雇员要像对朋友一样，关心有困难的雇员，树立一种和蔼亲切的榜样形象。在我们了解的一个公社型企业里，一个雇员年幼的儿子生病，管理人员给了她三个月的带薪假，并且允许她假期结束后按弹性工作时间表工作，直到她的儿子痊愈为止。如果管理人员不仅是给处在困难中的雇员以关心，而且对其他雇员也给予相应的关心，比如，邀请雇员家属参加公司的野餐或旅行活动，就能提高和睦程度。事实上，许多和睦程度高的企业都为雇员的子女举办圣诞晚会，或者送给每个家庭特殊的节日礼物。

要提高一致程度，管理人员可以采取以下步骤：

1. 通过简报、通信、录像带、备忘录、电子邮件等，启发雇员对竞争对手的认识。例如，蒂默在促使飞利浦公司形成利益型文化的时候，他曾经告诫其管理人员，要对本公司的日本对手有新的认识，要看到与之竞争的难度。他打破公司长期以来的禁忌，称赞日本的产品质量好，并且善意地将日本产品与其公司的产品进行比较。

2. 创建一种紧迫感。通过为组织制定一个虚构的口号或声明，并在组织中无情地传递这个信息，管理人

员可以提高其雇员们的紧迫感。例如，在80年代末期，当时海内肯公司（Heinecken）的董事长杰拉德·冯·沙克（Gerard van Schaik）为了使公司走向世界而采用了一条内战时期的口号："将世界涂成绿色"（译者注：占领世界的意思）。这个口号要传达的意思很明确，有针对性，能引导人们行动，因此它奏效了。今天，海内肯公司已成为世界上最大的啤酒公司。

3. 激发雇员必胜的斗志。管理人员可以录用和提升具有强烈内驱力或雄心壮志的人，建立高的绩效标准，以突出个人形象的方式庆祝成功。总部设在得克萨斯州的玛丽·凯（Mary Kay）化妆品公司有个著名的做法，就是授予业绩最佳的女推销员以粉红色的卡迪拉克车。在很多其他组织里，用大额支票或公开表彰，或者既发大额支票又予以公开表彰，来达成与上述公司同样的激励目的。同样，一种激励公司绩效的奖励制度（不是针对个人和小单位的绩效，或者说是针对个人及小单位绩效之外的绩效）强调了公司整体成就的重要性。

4. 鼓励雇员为共同的企业目标而献身。要做到这一点，管理人员可以让雇员变换工作职能、工作单位和国家，以减少亚文化的强烈影响，建立一种企业整体观念。例如，迪斯尼公司甄选出志向高远、潜质良好的候选人，让他们5年内在5个部门轮岗工作一遍。在这个过程中，他们向各个部门传授公司目标精神，传递有关公司更重要战略前景和目的的信息。

建设适当的社团

至此，我们已经阐述了三个要点：（1）了解你公司的和睦交往与一致已达到什么程度，这是一种重要的管理能力；（2）了解公司文化是否适合于特定的企业环境对于取得竞争优势来说是至关重要的；（3）没有一种能够确保成功的文化类型。但是，我们必须强调指出，我们进行文化分析的模型以及该模型与企业环境的适应性是动态的。企业环境不会一成不变。同样，组织也有其生命周期。成功的组织不仅需要认识目前的环境状态，而且也需要了解其发展方向。这就要求对人际关系有敏锐的观察，并且能够有意识地调整和睦交往程度以及团结一致程度，以适应不同的挑战。

我们认为，组织生命模式通常取决于组织外部的因素，例如竞争、行业结构、技术变化的速度等。但是，企业文化是可以选择的。高级管理人员不能回避或否认这个事实。管理人员可以运用以上列举的许多手段去增进雇员之间的和睦交往；同样，他们也可以通过决策去调节雇员的团结一致程度。简言之，这些选择能够对组织成员日常喜欢或不喜欢哪种为人处世方式产生影响。因此，高级管理人员处在一种紧张的管理工作状态，既要创建一种使组织得以成功的文化，又要创建使雇员感到愉快并真正能够表达个人价值观的文化。这个挑战是深刻的，涉及每个人，其对绩效的潜在影响是巨大的。如果管理人员理解文化的含义以及文化变革的含义，就

能用文化帮助消除企业分裂化的压力。

联合利华公司：一个网络型组织

常听说有一个关于联合利华公司（Unilever）的故事：英国－荷兰消费品集团（Anglo－Dutch consumer－goods group）在全世界的销售额大约为500亿美元。据说，联合利华公司的高级管理人员虽然过去从来没有见过面，却能在机场里认出对方。他们的外表和行为有某种微妙的相似之处，这只可意会不可言传，在该公司工作了一些年头的人都会有这样的相似之处。

显然，该公司这个传说中有一点夸张的成分。联合利华是一个传统的网络型公司，也就是说，是一个具有以高度和睦为特征的文化的公司。多少年来，该公司有意招募录用了一些兼容性较好的人——具有相似的背景、价值观以及兴趣。联合利华公司的管理人员相信，这支队伍的构成人员志趣相投，这是他们虽然来自全国各地但能够非常和谐地共事的原因所在，也是同事之间非常忠诚的原因所在，而且还是他们信奉本公司协作一致的价值观的原因所在。

联合利华公司还采取了其他一些手段来加强和增进其各层次人员之间的和睦交往。在设在伦敦城外的该公司的国际管理培训中心“四亩地”（Four Acres），每年有数以百计的高级管理人员参加内容

丰富的社交礼仪活动：多程序的宴会，集体合影，草坪体育活动，最重要的也许是，还有一个几乎从不打烊的酒吧对他们开放。正如该公司前任董事长弗洛里斯·马尔杰斯（Floris Maljers）所说的那样："这种共同的经历创建了一种非正式网络，使地位相同的人能够深入地互相了解；这个网络中的人通常会不断地会面和交流经验。"

除了在"四亩地"举办的活动之外，联合利华公司还通过有500位公司顶级管理人员与会的年会来增进和睦的人际关系。该公司的领导人利用这些会议来传达和审议战略，但这些会议对他们来说决不仅仅是工作。（由于这些会议气氛非常友善，人们给其取了个昵称，叫作"哎，做快活的人!"(Oh! Be Joyful!)）马尔杰斯写道："我们大多数高级人员一面品尝着美食佳饮，一面开着会，交流着看法，增进着我们长久的友谊。"

此外，联合利华公司还让年轻的管理人员经常在不同国度、产品和部门之间轮换工作。这样做的目的是要尽早建立联合利华的人际关系，以及增长实际知识。

然而，这种细心培育出来的和睦的人际关系模式并非总是能得到全公司范围的高度一致的配合。联合利华公司已经发现，要实现公司上下历时经年的、有目的的合作与一致是很难的。一位资深副总裁说，高级管理人员在为实现战略而奋斗时，并不像他们在寻求达成一致意见的过程中滔滔不绝地谈

论战略那样努力。

这种网络型文化是否适合联合利华的企业环境呢？从好的方面说，是适合的。首先，联合利华的经理人员来自10多个国家。这种差异可能已经成为一个使人相对孤立的因素，阻碍信息和思想的交流。但是，由于其企业文化中和睦程度高，因而就能用友情和善意来克服这种障碍；其次，联合利华公司生意成功的一个关键因素是其接近当地市场。该公司文化中一致程度低反而能使内部各单位集中关注其各自的基地，从而取得良好业绩；第三，迄今为止，联合利华公司已经成为一个高度分权化的企业。因此，它几乎不需要各单位达成战略上的一致意见。

但是，随着欧洲市场一体化的出现，联合利华的环境可能正在发生重大变化。这种情况会使各种业务之间、各种职能之间的合作变得十分必要。事实上，可以将最近的许多组织变革，例如在清洁剂业务方面创建莱佛（Lever）欧洲，看作是联合利华公司在创建更高程度的一致方面的一个尝试。这个尝试主要是通过集中化过程来进行的。

而且，联合利华公司还面对着一些以对公司目标高度认同而著称的竞争对手，如宝洁公司(Procter & Gamble)、欧莱雅公司（O'Lreal）等。资产使得联合利华的竞争对手能够加速产品开发过程，迅速地抓住市场机遇。联合利华公司必须适应这种竞争，否则就有失势的风险。

此外，联合利华公司缺乏一致目标的人际和睦意味着其管理人员可能会没有紧迫感，而紧迫感正是任何企业环境下的一个竞争优势。众所周知，这是对该公司领导人的挑战。正如马尔杰斯所提到的那样："每个人都可能非常忙于交朋友，忙于有趣的培训计划，安排有序的课程、下一次会议，由此感到心满意足。遗憾的是，我们看到我们有些单位，尤其是那些比较成功的单位已经出现了这样的情况。可能必须经常震动一下这个系统。"

这个意见强调了网络型组织最大的风险之一，那就是雇员们忙于交朋友而忽视他们工作的首要目标。

有趣的是，联合利华公司最近宣布的组织重组方案中有一部分内容是用以阐明网络型文化的某些不良后果的。该公司将被分解为 14 个企业集团，根据这个方案，每个集团都将有明确的企业基本原则、一定时期的目标以及明晰的责任义务。在发给管理人员的一个小册子里，公司将这些变革的意义描述为"建立一种简洁而有效的、适应未来需要的组织。这必须规定非常明确的角色、职责以及决策方式……根据这个新的结构，企业集团将签订无论遇到什么困难都必须履行的年度合同。"

与此相类似，在第 9 期《联合利华杂志》的一次采访中，公司董事会主席尼尔·菲茨杰拉尔德(Niall FitzGerald) 明确阐述了这个新组织的价值观："简单、透明、授权将作为这个新组织的主要

德行标准。”训练的一个基本方法是，让人专注于自己的任务，例如，要求那些承担递送任务的人必须将注意力放在递送业务上。

根据我们的模型，这个组织显然是在努力向利益型象限变化：较少政治活动，比较严格地专注于结果。但是，联合利华是否能够改变其已经根深蒂固的和睦模式，成为一个行为高度一致的企业呢？这将由该公司未来的绩效告诉我们。

马斯蒂夫服饰公司：一个利益型组织

几年前，一个生产流行的儿童服装的国际企业[我们称之为“大看家狗”（译者注：英文单词mastiff的原意为大看家狗）服饰公司]的一名高级经理，邀请本公司15名顶级管理人员到伦敦一家奇特的新餐馆吃饭。应邀而来的男女宾客刚刚落座，东道主便宣布：饭后要完成一个不容易的任务：设计一条新的广告词。东道主说，最佳的广告词作者将赢得一瓶Dom Perignon酒。在此之后的3个小时里，客人们都暗自准备完成任务，有的人甚至将漂亮的菜谱撕开当稿纸用。整个晚上，餐馆的一道道美食从这些管理人员面前递上撤下，他们也吃了，但却几乎没有人注意过自己身在何处。设计广告词变成了他们当晚最要紧的事。

不久之后，本文作者之一会见了马斯蒂夫服饰公司（Mastiff Wear）的那些高级管理人员。他问

那些高级管理人员："如果下个星期一我加入马斯蒂夫服饰公司的话，为在这个组织中有效地工作，我应当了解哪些规则呢?"他们告诉他：规则一，星期日就到公司来；规则二，给家里人打个电话，告诉他们，你到下个周末才能回家。

以上这两个故事描述了一个典型的利益型文化的实际状况：成员们长时间工作，并常常把工作看得比家庭更重要。(例如，那些高级管理人员甚至在餐馆里吃饭时也工作，他们已经社会化了，而且，没有人抱怨过，甚至没有人注意到这一点。)此外，这些故事还说明，这种组织是一种内部竞争很激烈的、非常强调工作成就的组织。

马斯蒂夫公司还具有高度一致文化的其他几个特点。其有严格的绩效标准，绩效不佳者会受到无情的处理。正如一位高级管理人员所说的那样："有时，我们中的某个人就不见了。"在该公司幸存下来的人能得到很好的薪酬，以至于他们很多人能够提早退休而无衣食之忧。事实上，马斯蒂夫公司高级管理人员的一个共同策略就是努力工作，甚至以自己的个人生活为代价，来积累财富，然后离开公司。雇员与该组织的关系主要是将组织作为一种增进他们自己利益的手段，这种利益包括职业利益、个人利益等。

从某种意义上说，近年来这种利益型文化顺应了马斯蒂夫公司的需求。该公司在运作明确界定的分销管道方面做得相当成功。在内部，毫不含糊地

强调以效率为中心，保证资源得到了最充分的利用，几乎没有浪费，公司取得了其能够取得的最佳成绩，并建立了公司优势中心以传播其知识；对外，该公司制定了将目标清楚地确定在几个部门（主要是百货商店与目录销售）的战略并清楚地确定了“敌人”的位置所在，这使马斯蒂夫公司能够整体一致地确立优势的市场地位。最近，该公司引人注目地打入欧洲市场，这个行动已经给其在欧洲的一个主要竞争对手以相当大的打击。这件事再次证明了该公司的这种能力。

但是，利益型文化也有其不足之处。当你成功地在许多市场上都占据了一席之地的时候，如同马斯蒂夫公司多年来所做的那样，你可能击退了敌人，但是，结果是你失去了那个在当初给你公司带来紧迫感以及去争取胜利的集体意志的竞争优势。此外，像许多利益型组织一样，马斯蒂夫公司已经尝到了过分强调战略重点的苦头。那就是，在竞争对手正在从新产品开发中获得市场份额的时候，只专注于经营效率是不够的。当然，专注于一两个问题是一种优点，但危险是你可能看不到地平线上正在发生的事情。

某大学商学院：一个分裂型组织

在既无和睦气氛又无一致目标的地方工作，尽管这听起来叫人很不愉快，但是，的确是有这样的

环境，欢迎这样的文化，并且这无论是对组织，还是对组织中的人，以及生产过程都没有任何伤害。但是，组织总觉得“不友好的”组织这种名声很不好，这就是在本案例研究中我们对涉及的这个组织采用匿名的原因。

某大学商学院以培养人才为本，开设有 MBA 教学计划和几种高组管理人员教学计划。它的其他产品还有书、报告以及学术论文。该学院内部人际关系简单，其社团成员之间任何形式的社会接触都非常少，学院能顺利地完成上述工作。

从人际关系情况看，该学院的教授们主要都是独立做自己的工作，研究自己的专业、备课、写论文、批改学生的作业。通常他们是在家里工作，或者是在门上挂上“请勿打扰”的牌子后闭门在办公室工作。许多教授还有第二职业——给企业当顾问。因此，他们的社会接触对象主要是客户、学生、研究项目赞助人，而不是同事。事实上，为了腾出更多的时间去做顾问工作和研究、著述工作，教师们可能有意识地避开校园里的社会接触。

从目标一致方面的情况看，该学院的教授们首先注重的是自己作为国际学术界成员的身份，而对雇用他们的这个学院则没有什么特殊的亲切感。他们相信他们的职业团体建立了标准并能够控制成果，比如说，在杂志上发表论文，而且，是这些形成了就业机会和决定了职业发展。没有什么能让这些教授们去考虑和参与实现一个与自己的日常工作

或未来追求没有直接关系的学院的目标和战略。

但是，正如我们已经说过的那样，缺乏和睦的人际关系或者缺乏一致的目标，都无损于该学院作为一个很有名望的学院的竞争地位。原因是，许多教授的确独自或与其他学院有同样兴趣的学者一起取得了优秀的成果。而且，MBA 以及其他教学计划并不要求教职员工群体的投入。实际上，在这种环境中，惟一需要开会的是决定学院的任命和晋升事宜，这种活动包括讨论奖学金分配。这既不要求关系和睦，也不要求目标一致。此外，该学院不必担心雇员会对自己的工作丧失紧迫感或者不专注（一致程度低的组织最大的风险之一）；相反，由于这种分裂型组织的自由，该学院吸引了一批具有高度自治能力的、有时甚至表现出自我中心的个人。

简言之，该学院的成功证明了我们的观点：在企业实际社团环境中，没有一个普遍适用的理想模式。如果某种文化适应于环境，那么就用它。

英国－婆罗洲石油企业集团：一个公社型组织

协同是一个交流相当充分的团队的行为。就像人们常说的："如果我们部门、营业公司或职能领域多一些协同，岂不是很好吗？那样，人们可以互相学习，分享新的想法，甚至能交流市场或技术信息。"人们在理论上赞同协同，但在实践中却往往将它作为一种希望留在心里。

但是英国－婆罗洲石油企业集团（British-Borneo Petroleum Syndicate）却不是将协同当作一种希望，而是作为实际行动。该公司有一种公社型的文化，即高度和睦与高度一致相结合的文化。这种文化正好与公司对不同职能以及不同地区之间的合作与交流的战略需要相吻合。事实上，该公司各团体之间的协同可能是该公司最大的竞争优势。这个公司总部设在伦敦，90年代里其资产增长了10倍以上，1996年，其资本市场总值达到了5.5亿美元。其致力于开采和生产北海和墨西哥海湾的石油和天然气。该公司成功的首要原因是其运动的速度、风险管理以及应用技术创新（技术创新只有在形成跨职能团队后才能产生）；其次是适当地处理了与市场上其他竞争者以及政府部门的复杂关系；最后一个原因是，其雇员为实现公司长期战略目标作出了努力。大多数风险事业的探测阶段都需要几年时间，因此，生产—现金流往往要滞后几年。

从英国－婆罗洲公司雇员之间诚实而轻松的交往方式，我们可以看到该公司高度和睦的文化。雇员们坦率地谈论自己的感觉，并且经常互相帮助，而不是做交易。而且，他们在办公室外也是一起活动的团队，比如，他们一起参加野餐、晚会和球赛。有时候，这种活动是由管理人员自己组织的。管理人员非常留意招募与他们兴趣、背景相同的人。而且，他们通过平常的团队建设活动，如面向所有新人员的海外课程学习，经常性的社交活动以

及为公司足球队、田径队、滑翔队助威等活动，不断巩固这个基础。该公司的所有人，从董事会成员到普通职员，都被邀请参加活动。

但是，该公司的人际关系的和睦并没有损耗其在建立目标一致的文化方面所做的努力。该公司雇员表现出很强的紧迫感和取胜的愿望。他们有清晰的共同目标并为此而努力奋斗。实际上，该公司在大不列颠联合王国的各级人员，包括秘书和其他辅助人员，都知道并理解公司的战略。公司通过细致的努力使公司目标得到雇员的广泛了解和接受。该公司投入了相当多的时间、精力策划和举办研修活动以及收集雇员个人看法的集体讨论会。

有趣的是，尽管该公司人际关系和睦程度高，但雇员们都能直率地说出自己的看法。（在一般情况下，和睦通常会使严厉的批评或公开表示不同意的现象消失。）在交流公司业务的时候，公司鼓励职能管理人员深入剖析事情的本质，直言不讳。这种坦率造成了一种质疑与辩论的气氛，而这正是目标高度一致的文化的特点之一。

该公司的文化是一种标准的目标高度一致的文化，坚持严格的绩效标准。这种文化不容忍碌碌无为，而对杰出的成就会给予相当高的奖赏。当然，让不合格的人马上离开公司也是正常的事。

我们已经谈到了英国－婆罗洲公司文化的某些成因。但是，在此，我们还要强调指出，可能最重要的成因还是其 CEO 艾伦·盖纳（Alan Gaynor），

其超凡的领导魅力为雇员树立了榜样。例如，盖纳参加公司许多社交活动，而且为人坦率。同时，他不容忍低下的绩效，并且严格地坚持战略目标，不讲情面。

盖纳是英国－婆罗洲公司公社型文化的主要倡导者，这也是对这种文化的一个挑战。因为公社型文化通常难以形成和保持，虽然一个强有力的领导能够有效地处理好和睦与一致两个方面并取得良好的结果，但是，一旦这个领导人离去，其所创建的公社型文化可能也容易瓦解。由于公社型文化比较脆弱，因此这种文化也难以输出。这正是盖纳现在面临的挑战，如同该公司在得克萨斯州休斯敦新发展的业务经历不同凡响的扩展所导致的挑战一样。



管理中的“皮格马利翁”①②

J·斯特林·利文斯顿

作者简介

J·斯特林·利文斯顿（J. Sterling Livingston）是斯特林学院（Sterling Institute）的董事长。他在哈佛商学院任教25年后于1971年建立起这个学院。最近，斯特林博士又建立了一个“计算机辅助领导有限公司”（Computer-Assisted Leadership Inc.（CAL），该公司运用计算机的能力帮助管理者和领导者完善其个人领导活动。他还建立了几个管理咨询与教育机构，包括哈布利吉-豪斯有限公司（Harbridge House，Inc.）、管理系统公司（Manage-

---

① 皮格马利翁(Pygmalion)是希腊神话中的塞浦路斯国王，他热恋自雕的少女像。他的故事在心理学中被演化为著名的期望效应。——译者注

② 原文发表于《哈佛商业评论》1988年9/10月号。重印号88509。

ment Systems Corporation)，其为国防部建立的后勤管理学院（Logistic Management Institute)，其为商业部组建的经济发展教育学院（Economic Development Education Institute)。他是第一个撰文论述管理者的期望对下属人员工作绩效有强有力影响的人。

内容提要

每年，《哈佛商业评论》(HBR）都会从其至少15年的“保留论文”中挑选出一篇，作为“经典”论文来重印。在本杂志开展这个活动以来的24年中，所选出的所有论文都符合以下标准：具有不朽的价值，涉及普遍关注的问题或主题，并且这些问题或主题具有应用价值，有很多人要求购买其重印本（表明人们持久的认可)，在图书及其他出版物中经常被引用为参考资料。

今年，我们对1969年7/8月号杂志作了一个不同寻常的分析，结果是，其被重印的历史记录证明了其持续的价值；要求重印的订单还在源源不断地到来，迄今为止，HBR已经为9 500多个订户发行了75万多份。这个重印本经常出现在高级管理人员培养计划确定的读物目录中。这种现象非常自然，因为本文作者利文斯顿集中阐述了在对下属实施培训和教育、鼓励下属自我改进、使下属更有责任感和更胜任工作的过程中，管理人员的期望的效力。从中可以了解到一些实践证明有效的、切实使

初级管理人员以及普通雇员取得优秀业绩和提高其职业能力的技巧。

利文斯顿指出，在这方面，成功没有什么秘诀，作为上级一方的热情和兴趣是成功的主要因素；另一方面，沮丧、低期望值以及缺乏高级管理人员的参与，会导致雇员自尊心差，使绩效不佳的雇员永远绩效不佳。

本文作者还为其“经典”论文的再版提供了一个回顾性注释，说明他19年后对这篇论文的看法。

在乔治·伯纳德·肖的《皮格马利翁》(George Bernard Shaw's *Pygmalion*)中,伊莱扎·杜利特尔(Eliza Doolittle)说道:

你看,真真切切,除了任何人都能做到的事情(穿着打扮,以适当的方式讲话,等等)之外,淑女与卖花女之间的区别不在于其行为举止如何,而在于人们如何对待她。对于希金斯(Higgins)教授来说,我将永远是个卖花女,因为他总是并且将永远像对待卖花女那样对待我;但是我知道,我对你来说可以是个淑女,因为你总是并且将永远像对待淑女那样对待我。

热情与冷漠都是有感染力的

有些管理人员总是用引导下属作出优秀业绩的方式对待下属。但是,大多数管理人员都像希金斯教授一样,无意识地以一种引导下属作出低于其实际能力水平的业绩的方式对待下属。管理人员对其下属的期望微妙地影响着他们这样对待下属的方式。如果管理人员的期望高,其下属的生产率就可能会是优秀的;如果期望低,其下属的生产率则可能会是不佳的。这就好像有一种法则,左右着下属人员工作绩效的提高和降低,使之符合管理人员的期望。医生和行为学家早就认识到,一个人对另一个人行为的期望具有巨大的影响;而且,最近,教师们也已认识到这一点。但是迄今为止,管理人员的期望对于个人及群体工作绩效的重要性还没有得到

广泛的认识。在过去 10 年里我为企业界关心的重大问题所准备的大量案例研究中，我已经证明了这个现象。(参见后文中“回顾性注释”)。这些案例以及从科学研究中得到的其他证据揭示出以下结论：

- 管理人员对下属的期望以及对待下属的方式在很大程度上确定了这些下属人员的工作绩效和职业进步。
- 优秀管理人员的一个独特特征是，其有能力创造一种下属能够实现的高绩效期望。
- 低效的管理人员没有建立那样一种高的期望，结果，其下属的生产率受损。
- 通常，下属人员会去做他们认为管理者期望他们做的事。

对生产率的影响

大都市人寿保险公司洛克威地区办事处（the Rockaway district office of the Metropolitan Life Insurance Company）经理艾尔弗雷德·奥伯兰德（Alfred Oberlander）于 1961 年所做的组织实验研究是极其全面地描述管理者期望作用的记录之一。他观察到，业绩突出的保险代理处比业绩平平或业绩不佳的保险代理处的发展要迅速些；而且，在业绩突出的代理处工作的新保险代理员比在业绩平平或业绩不佳的保险代理处工作的新保险代理员的工作绩效要好一些，而不论其销售能力如何。

因此，他决定，将优秀的代理员集中在一个单位以激励他们提高工作绩效，并且提供一个富有挑战性的工作环境，用以引进新的推销员。

按照这个思路，奥伯兰德安排6名最佳代理员与一名最优秀的助理一起工作，安排6名业绩一般的代理员与一名业绩一般的助理一起工作，安排6名业绩差的代理员与一名能力最差的助理一起工作。他要求那个优秀的小组完成相当于上一年整个代理处保险销售额的2/3的保险销售额。他对这件事的结果做了如下描述：

在完成这次选拔后不久，代理处的人开始将这个精选出的小组叫做“优等人员组”（superstaff），因为他们在做业务的过程中富有团结精神，像一个单位一样。他们在最初12个星期的工作成效远远超出我们极其乐观的期望……证明如果消除业务活动中由业绩差者造成的问题，则可能激发由能力较强者组成的团体，使之发挥出超出其平时水平的生产能力。

由于这个良好的结果，我们整个代理处的业绩提高了40%，并且保持了这个业绩记录。

通过扩充，在1962年年初，我们指定了另一位助理并给他指派了一组人员，我们再次运用同样的做法，根据代理员们的生产能力来进行安排。

指定了这些助理……按照他们的能力，让最有能力

的助理带最佳的小组，强上加强。我们代理处的整体生产效益又提高了大约25%～30%。因此，我们一直保持这种人员配置状态，直到今年年底才改变。

1963年，我们经过分析发现，有很多代理员具有做50多万美元业绩的潜力，代理处里所有曾被认为没有任何可能达到50万美元业绩指标的人，现在几乎都表现出这种潜力，只有一人例外。

虽说这种“优等人员组”的生产率改进成果令人兴奋，但也应当指出，那些业绩差的组的生产率，也就是那些“被认为没有任何可能达到50万美元业绩指标的人”的生产率，实际上是下降了，而且，他们之间的摩擦增多了。那些优秀代理员的业绩提高，正符合其管理人员的期望，而那些业绩不佳者也正如预计的那样业绩下降。

自我实现预言

但是，实验证明，“业绩一般”组的情况是一种异常的情况。虽然地区经理只期望这个组作出一般的业绩，但是这个组的生产率也大大提高。这是因为负责领导这个组的那位助理不相信自己的能力不如率领优等人员组的那个助理，也不相信那个优等小组的代理员们比自己率领的这些代理员能力强。她坚持与她的代理员们讨论，让他们相信，中级组的每一个人都比优等组中的人更有潜力，只是缺少几年保险销售经验而已。她鼓励

代理员们接受挑战，作出比优等组代理员更好的业绩。结果，每年这个中级组的生产率提高的比例都比优等组的高（尽管其销售额一直没有达到优等组的水平）。

很有意思，那位领导“业绩一般”组的助理的自我形象使她不能接受别人将她当作一个“业绩一般”的助理来对待，正如伊莱扎·杜利特尔淑女的自我形象使她不能接受别人将她当作一个卖花女来对待一样。这位助理将自己强烈的情绪效力传输给那些代理员，引起了他们对好业绩的共同期望，从而极大地刺激了生产率。

在该公司的另一个代理处进行了同样的实验后，就有了可比较的结果。对在美国电话电报公司（AT&T）的某个营业公司做管理人员的 49 位大学毕业生早期管理成就的研究进一步证实了这个实验的结果。麻省理工学院的戴维·E·伯鲁(David E. Berlew)与道格拉斯·T·霍尔（Douglas T. Hall）对这些管理人员的职业进步做了 5 年的考察，发现他们的成就，即用薪资增长以及公司对他们每个人的业绩与潜力的估计来衡量的成就，主要取决于公司对他们的期望。

一个人的期望对另一个人的行为的影响决不是一种商业发现。半个多世纪以前，阿尔伯特·摩尔（ Albert Moll）就从他的临床经验中总结出：行为主体按照他们自己认为的别人对他们的期望去行动。他所观察到的现象，即“预言导致预言的实现”（the prophocy causes its own fullfillment），最近已经成为人们相当感兴趣的科学研究主题。例如：

● 在一系列科学实验中，哈佛大学的罗伯特·罗森

塔尔（Robert Rosenthal）已经证明，“一个教师对一个小学生的智力期望可以用作教育自我实现的一种预言。”

- 在一个夏季“抢先起跑”（Headstart）项目中对60名学龄前儿童的一次实验，将在期望其学生慢慢学习的教师（教师是按实验要求做的）带领下的学生的成绩与相信其学生具有优秀的智力和学习能力的教师（教师是按实验要求做的）带领下的学生的成绩进行比较。结果表明，后者学得要快得多。[1]

而且，康复专业早就认识到，医生或精神病医生的期望可以对病人的身体或心理健康产生巨大影响。在这样的病人或治疗者的心中所发生的变化，尤其是当他们怀有适当的期望时心中所发生的变化，可能决定治疗结果。例如，常常能看到由医生的悲观所造成的严重破坏性影响。还有，众所周知，医生的期望能够极大地影响一种新药或新治疗方法的功效，产生一种被医学专业称为“安慰剂效应”（placebo effect）的结果。

失败的模型

被上司当作优等人员对待的推销员会努力实现上司对推们的这个期望

当推销员们被其上司当做优等人员对待的时候，就像大都市公司洛克威地区代理处的优等人员那样，他们会努力去实现这个形象，做他们知道人们期望优秀推销员做

的事。但是，当那些有不良生产率记录的代理员被他们的经理当作没有“任何成功的可能”的人对待时，就像洛克威代理处的那些业绩差的代理员那样，这个消极的期望也会成为管理人员让员工去自我实现的预言。

失败的推销员很难保持其自我形象和自尊。作为对这种管理者低期望的回应，他们一般会通过避开可能导致更大失败的环境以极力防止自我遭到更多的伤害。他们或者会减少自己打推销电话的次数，或者在“直销”可能遭到更痛苦的拒绝的情况下，极力避免进行“直销”(close sales)，或者这两种行为都有。低期望与受伤害的自我使得他们采取的行为方式进一步增大其失败的几率，从而使其经理人员的期望得以实现。请看以下事例：

不久以前，我对西海岸银行（West Coast Bank）500多家分行经理的效率进行了研究。由于亏损率高，这些经理的贷款权被削减，他们也变得越来越低效。为了防止进一步失去职权，他们转而只做“安全的”贷款。这种做法导致银行竞争中的业务损失，并且还使他们分行的存款与收益相对下降。为了扳回存款与收益的下降，他们通常“竭力”（reached）放贷，并且在接受极限信贷风险方面几乎失去理性。他们说承受这种极度风险原本是指望能够避免其自我和职业遭到更大伤害，但是，他们的行为决不像他们所说的那样是一种判断上的失误。

上司削减了他们的贷款权，作为对这种上司低期望的回应，他们采取了一种导致更大信贷亏损的行为方

式。他们显然是在做他们认为被期望做的事，而上司的期望就变成了他们自动应验的预言。

期望的能量

冷淡地对下属说："我没怎么考虑你们"

管理人员不能光靠对下属掩饰自己的情绪来避免由低期望引起的低效率事件循环。如果管理人员相信其下属不会有好的工作绩效，他们实际上不可能掩饰自己的期望，因为如果他们不刻意控制自己的行为，信息往往会无意识地传递开去。

事实上，在管理人员认为自己传递信息最少的时候，其传递的信息往往最多。例如，当他们什么也不说，变得冷淡、不爱说话的时候，这通常是他们对某下属感到不满或认为该下属无可造就的一个信号。有时，沉默待人比有声的指责更能有效地传达一种负面的情绪。在表达期望的时候上司所说的还不如其行为方式重要。冷淡和不明朗的态度通常比否定更是一种表达低期望的态度，导致低下的工作绩效。

普通的幻想

尽管大多数管理人员的看法正好与此相反，但事实上，与表达高期望相比，管理人员能更有效地对其下属

表达低期望。他们通常很难认识到这个事实——他们表达了消极的情绪。请看以下事实：

- 洛克威地区经理坚决地否认，他曾经对他认为“没有任何可能”作出良好业绩的那组最差的代理员表达过低期望。但是，那些代理员的确清楚地接收到了这种低期望的信息。一个典型的事例是，其中一个代理员提出辞职，离开了这个业绩低下的单位。当这位地区经理对那位辞职的代理员说，他对她要离开这里而感到遗憾的时候，那位代理员说：“你并不遗憾，你感到高兴。”尽管在其提出辞职之前这位地区经理并没有对那个代理员说过什么，但是，他已经用冷淡的态度无意识地表达了对那个代理员的低期望。接下来，那些被安排到业绩最差的小组的代理员们便将这个安排视同要他们提出辞职的信号。
- 该公司另一位代理处经理也建立了业绩优秀组、业绩一般组和业绩差组，尽管他确信他没有优秀或杰出的下属。他对洛克威地区经理说：“我所有的助理和代理员们要么是业绩平平，要么就是能力低下。”虽然他极力仿照洛克威代理处的做法，但是他对下属代理员的看法已经不那么巧妙地让他们知道了。结果，实验失败了。

另一方面，积极的情绪往往得不到十分清晰的表达。另一位保险代理处经理仿照了洛克威地区代理处所做的组织变革。她将业绩好的推销员与最好的助理分到一个组，业绩一般的推销员与能力一般的助理分到一个

组，如此类推。但是，这个变革并没有带来业绩的改进。因此，洛克威地区经理对这个情况进行了调查。他发现，那位负责率领优秀业绩组的助理并不知道他的经理认为他是最好的。事实上，他与其他的代理员都怀疑这个代理处经理是否真的相信他们的能力有差别。该代理处经理是一个麻木的、冷淡的、不易动感情的女人，她通常以一种相当木讷的方式对待她的下属人员。由于没有使代理员们清楚地知道高期望，因此他们没有理解这次新组织安排的原因，也不能看到这个安排的主要目的所在。显然，管理人员对待下属的方式，而非组织下属的方式，是表达高期望和取得高生产率的关键。

不可能的梦想

在管理者的期望能够被转化为工作绩效之前，必须通过现实的测试。要达到自我实现的预言，期望应当成为使下属积极思考或建立自信的力量（可能对其他目的也是有帮助的）。除非下属认为其上司的高期望是合乎实际而且能够实现的，否则不能激发他们去实现高的生产率标准。如果鼓励他们去努力实现不太可能实现的目标，则他们最终会放弃努力，并满足于低于他们能力所能达成的成果。某大型电力制造公司的经验证明了这一点。该公司发现，如果将生产定额定得过高的话，则生产力实际上会下降，因为工人们会完全停止为完成定额而努力。换言之，许多管理人员认可的“将胡萝卜吊在驴够不着的地方晃荡”(dangling the carrot just beyond the donkey's reach）的做法并不是一种好的激励手段。

哈佛大学的戴维·C·麦克莱兰（David C. McClel-

land）与密歇根大学的约翰·W·阿特金森（John W. Atkinson）的科学研究证明，激励与期望的关系的变化呈钟型曲线（见图 2—1）。[2]

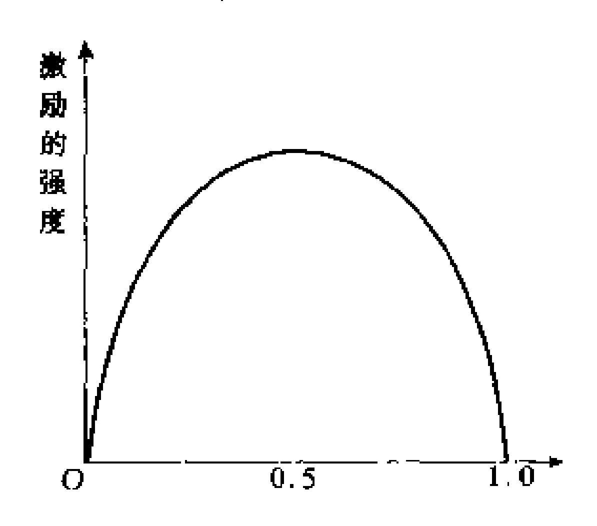


图 2—1　成功的可能性

激励与努力程度上升直到成功的期望达到 50%，然后，激励与努力程度开始下降，即使成功的期望继续上升也无济于事。当目标被视为实际上肯定不能实现或者实际上可能不能实现时，就不会引起激励或反应。而且，伯鲁和霍尔指出，如果下属不能实现接近于他们自己所期待的水平的绩效期望的话，他们就会降低个人的绩效目标和标准，其工作绩效就会下降，而消极的态度就会渗透到工作或活动中去。[3]所以，毫不奇怪，下属不能实现管理人员不切实际的高期望，就会导致有意或无意的摩擦率增高。

优秀的秘诀

优秀的管理人员想到的某些念头不会出现在那些非优秀的管理人员脑子里。优秀的管理人员能够不断地创

造出让他们的下属能够去实现的高绩效期望，而比较差的管理人员则不能有效地达到这种状态。那么，导致这种差别的原因是什么呢?

从某种意义上讲，答案似乎就是：在开发下属人员的才能方面，优秀管理人员对自己的能力比其他管理人员更有自信。与猜测的相反，优秀管理人员的高期望主要建立在他们对自己的认识的基础上，即对自己选拔、培训、激励下属的能力的基础上。管理人员对自己的看法微妙地影响了他们对下属人员的看法、对下属人员的期望以及对待下属人员的态度。如果他们自信有能力去开发和激励下属人员达到高的绩效水准的话，他们就会对下属寄予厚望，以相信下属能够实现他们期望的自信态度对待下属。但是，如果他们怀疑自己是否有能力去激励下属的话，他们对下属的期望就会比较低，并且以不自信的态度对待下属。

换言之，优秀管理人员的成功记录以及他们对自己能力的自信使得他们高期望的可信度较高。结果，他们的下属就将这种期望当作事实来接受，并且努力去实现这种期望。

管理人员对自己的训练和激发能力的看法的重要性被称作“斯威尼的奇迹”——一种管理与教育的自我实现预言。

詹姆斯·斯威尼（James Sweeney）在图兰大学(Tulane University）教工业管理和精神病学，同时还负责管理那里的生物医学计算机中心。斯威尼认为，他甚至能够将受教育程度很低的人教成一个合格的计算机操

作员。曾在医院当门房后在该计算机中心当看门人的乔治·约翰逊（George Johnson）被斯威尼选做教育对象以证实他的断言。上午，乔治·约翰逊履行他看门人的职责；下午，斯威尼教他计算机知识和技术。

当约翰逊正在学习大量的计算机知识和技术的时候，该大学的某些人断定，当计算机操作员必须具备某种程度的智商。于是，约翰逊接受了测试，他的智商测试得分表明，他还不能学会打字，当然就更不可能学会操作计算机了。

但是斯威尼不信这些。他提出，如果不允许约翰逊学习计算机程序和操作计算机的话，他就辞职。斯威尼成功了。现在他还在负责管理该计算机中心，而约翰逊现在已经负责主机房的工作，并且还负责培训新雇员编制计算机程序和操作计算机。[4]

斯威尼的期望基于他对自己的教授能力的信任，而非对约翰逊的学习能力的信任。显然，管理人员对自己培训和激励下属人员的能力的信任，是他们能够建立可实现的高管理期望的基础。

至关重要的头几年

管理期望对年轻人具有极其神奇的影响。随着下属日渐成熟和老练，他们的自我形象也逐渐固化，他们开始接受其职业记录所暗示的自我形象。他们自己的热望

以及上级对他们的期望变得越来越受制于他们以往的绩效这个“事实”。除非他们拥有杰出的绩效记录，否则，他们自己和他们的管理人员都会变得越来越难以对他们产生高期望。

顺便说一下，在学校里也出现了同样的模式。罗森塔尔所做的教育自我实现预言实验不断地证明，教师的期望对年幼儿童智力发展的影响要比对年长些的儿童的大。在比较低的年级，尤其是在一二年级，教师的期望的效用相当大。在比较高的年级，教师的期望对学生的智力发展似乎没有作用，尽管这种期望仍然会影响他们的学习动机和学习态度。虽然还不能透彻地解释教师期望的影响程度下降这个现象，但是，我们有理由断言，年幼的孩子的可塑性更强，他们对自己能力的固定看法比较少，在学校里拥有的既有荣誉比较少。随着他们不断长大，尤其是如果像公立学校现在常做的那样，根据他们的记录来安排他们的“道路”(track)，他们对自己智力的认识以及教师对他们的期望就会开始固化，变得越来越阻抗别人的影响。

未来绩效的关键

在企业工作的年轻人，在进入企业的头几年里可能极受管理期望的影响，因此，这几年对他们未来的工作绩效以及职业进步具有至关重要的、决定性的意义。在AT&T公司进行的一项研究证明了这一点。

伯鲁和霍尔发现，该公司最初对那49位任管理职务的大学毕业生所寄予的期望，正是他们后来得以取得

良好绩效以及成功的最重要因素。伯鲁和霍尔断定，公司在雇员进入第一年里对该雇员的期望高低与该雇员在此后5年内的工作业绩大小之间有一种相关性，这种相关性“非常重要，不得忽视”。[5]

接下来，伯鲁和霍尔研究了被AT&T公司的另一家营业公司聘为见习管理人员的18名大学毕业生的职业记录。他们再次发现，第一年的期望和绩效与后来的绩效以及成功都持续相关。

“在第一年里发生着一些重要的事情……”伯鲁和霍尔推断说，“在关键的第一年实现公司的高期望的过程会使人形成一种积极的工作态度和高的工作标准。这种态度和标准反过来会导致后来良好的绩效和成功，同时后来的绩效和成功又进一步强化了这种态度和标准。一位能够应付标准非常严格的工作挑战的新管理者会得到要求更严格的工作，在其实现公司对他不断提高的期望的过程中，他的业绩水平也将不断提高。关键是要把第一年作为一个至关重要的学习时期，在这个时期，雇员在接受训练，惟一的任务就是要随时调整自己或改变自己以适应公司期望的方向。”[6]

最有影响力的上司

一个年轻人遇到的第一位经理很可能就是对其职业生涯最有影响力的人。如果经理人员不能够或者不愿意教给年轻雇员以有效完成工作任务所必需的技能的话，年轻的雇员就会建立比他们实际能达到的标准低的个人标准，他们的自我形象也会被降低，他们可能会对工

作、雇主以及他们在企业的职业生涯的各方面都产生消极态度。如果这些雇员具有较高的自我期望的话，由于通过第一任上司来建立成功职业生涯的机会迅速减少，这些雇员就会离去，去寻找更好的机会；另一方面，如果初期上司能帮助雇员最大限度地发挥潜力的话，他们就建立了职业成功的基础。

西海岸银行（West Coast bank）对雇员几乎没有什么期望，该行业绩最佳的分行经理都是年龄在四五十岁的成熟的人。该银行的高级经理解释说，这是因为一个人需要相当长时间才能具备适当处理信贷风险、客户关系、雇员关系所需的知识、经验和判断力。

但是，该行业绩排名在前 10% 的一位分行经理（业绩包括分行利润增长、储蓄增长、行政审核得分、上级主管排序）年仅 27 岁。这位年轻人 25 岁时开始任分行经理，两年时间里，他不仅大大改进了该分行的绩效，而且还培养了一位更年轻的经理，后来成为又一位 25 岁的分行经理。

该经理在大学的学习成绩一般，但是，他在进该银行头 4 年里正好被安排与两位善为人都的分行经理一起工作。其第一位上司，是该银行上上下下公认的善于培养青年人的人，他不相信一个人需要很多年时间才能掌握成功的银行家所必需的知识和技他。两年后，这位年轻人就成了一个分行经理，而该分行的经理也是一个善于开发下属的人。正是这位助理，当他被晋升为一个分行的领导时，他以该分行前两任领导为榜样，很快就创出了杰出的业绩，并且还培养出一位年轻的经理。

为了进一步确定一个人的首任上司的重要作用，让我们来看看销售活动，因为销售领域的业绩比大多数管理领域的更容易衡量。请看以下调查结果：

- 在对 100 名保险推销员（他们在参加工作之初与很称职或不太称职的代理处经理一起工作过）的研究中，人寿保险代理处管理协会发现，在销售能力测试成绩一般的人当中，由业绩良好的经理领导的推销员成功的可能是由业绩不佳的经理领导的推销员成功可能的 5 倍；在销售能力测试成绩优秀的人当中，由业绩良好的经理领导的推销员可能是由业绩不佳的经理领导的推销员成功可能的 2 倍。[7]
- 1960 年大都市人寿保险公司确定，具有同等销售能力的新保险代理员之间的生产率差别可能来自于他们所在的代理处经理之间的能力差别。被分派在公司业绩前 3 名的代理处工作的推销员，其销售能力测试得分与其生产率高度相关；相反，被分派在最不成功的代理处工作的推销员，其销售能力测试得分与其生产率相关度低。在分析了所有可能与这些变量相关的因素之后，该公司得出结论说，新代理员的绩效差异主要来源于各地经理人员“进行销售培训和指导的能力”的差异。[8]
- 我对福特公司（Ford）在新英格兰地区的特许经销处汽车推销员绩效所做的研究表明，优秀的推销员集中在少数业绩杰出的经销处。例如，

> 在新英格兰，排名在前15位的推销员中，有10人分布在该地区的3个经销处（全地区大约有200个经销处），还有5人是在同一个极其成功的经销处。这15个人中有4人以前曾经在别的经销处工作过，但没有取得突出的业绩。几乎没有疑问，这些杰出的经销处经理的培训以及激励技巧是关键因素。

聪明的选拔

商务的成功有时好像是碰运气，但是，一个年青人被一个优秀的经理选中，就不光是靠运气了。成功的经理不会随随便便地靠掷硬币来选择下属。它们会仔细挑选它们“知道”（know）将会成功的下属。就像大都市保险公司洛克威地区经理艾尔弗雷德·奥伯兰德那样，坚信“每一个与我们一起出发的人都将向顶级人寿保险代理员方向走去，否则没有人要求他或她去加人这个团队。”

如果一定要求优秀经理解释他们是如何“知道”一个人是否会成功的，他们最后通常会这样说：“素质是难以捉摸的，但当我看到它们的时候我就能识别它们。”他们难以讲清楚这个问题，因为他们靠直觉来进行选拔，其选拔过程基于难以描述的对人的鉴别能力。关键看来是他们能鉴别能够与他们有效配合工作的人，也就是那些能够与他们和谐一致的人，甚至体能素质都与他们一致的人。当然，他们在人的选择上也犯错误。但是他们在“放弃”选定的下属时会很犹豫，因为那意味着

“放弃”（give up）他们自己——他们在选拔、培训和激励人方面的判断和能力。绩效低下的经理会比较快地选拔下属，也会比较轻易地放弃下属，因为他们相信，不合适的是那个下属，面不是他们自己。

培养年轻人

由于看到其公司的研究结果是“公司最初对绩效的期望（连同实际责任一起）造就了后来的期望与行为”，AT&T 公司校园招募主任 R.W. 小沃尔特（R.W. Walter, Jr.）说：“必须由企业中最好的管理者担任来自校园的新雇员的最初上司。”[9]但遗憾的是，大多数公司的实际做法正好与之相反。

身为刚毕业学生的雇员与富有经验的中级经理或高级经理很少有紧密的工作关系。他们的上司通常是基层管理人员，而这些管理人员一般都是企业里经验最少、绩效最差的管理人员。当然也有例外。例外的基层管理人员要不就是被认为缺乏承担更高层次职责的能力的“老行家”(old pros)，要不就是正在完成由“干活”（doing）向“管理”（managing）转变的比较年轻的人。这些管理人员往往都缺乏培养其下属人员的生产能力所必需的知识和技能。结果，很多大学毕业生可能都是在最差的环境下开始他们在企业的职业生涯的。由于他们知道自己的能力没有被开发出来或没有得到发挥，很自

然，他们马上就会消极对待他们的工作、雇主以及在企业的职业生涯。

虽然大多数高层管理人员还没有诊断出这个问题，但是迄今为止企业甚于一切的最大挑战就是要解决开发不足、利用不足以及无效管理的弊端，利用其最宝贵的资源——年轻的管理人才和专业人才。

醒悟与人员流动

年轻的管理人员与年轻的专业人员的流失率骤然增长，使人们注意到摆在公司管理人员面前的这个培养年轻人的问题。目前，管理人员中大学毕业后工作 1 年～5 年的流动者比 10 年前高出 2 倍，比 20 年前高 5 倍。《财富》杂志 1968 年秋的调查报告说，在所调查的公司中，有五分之三的公司年轻管理人员和年轻专业人员的流动率比 5 年前高。[10]经济活动的层次提高以及具有熟练技能的人员短缺使工作“跳槽”（job-hoping）变得更容易，这是一个原因；但是我认为，人员流动率高的根本原因还在于对具有较高职业期望的工作人员培养不足、利用不够。

从大学毕业生以销售工作为职业起点者的流动率过高这一现象中，我们可以看到这个问题的极端表现。虽然一般公司大学毕业的新雇员在就职后 3 年～5 年内的流失率大约为 50%，但一般公司里大学毕业从事销售工作的新雇员在就职后第一年的流失率却高达 40%。我认为，这种人才流失的主要原因在于，基层管理人员不能教给这些新雇员以做高绩效的销售代表所必需的知

识和技能。

正如我们所看到的那样，在工作之初受不称职的销售管理人员领导的青年人很可能有较低的生产率记录。在遭到客户拒绝，又被其管理人员认为几乎没有成功的潜力的情况下，这些青年人自然很难保持自己的自尊。很快他们就会对工作几乎找不到自我满足感，为了避免进一步失去自尊，他们就会离职，去寻找更有前途的工作。而且，由于有关人员流动率高以及那些曾经以销售工作为职业起点的人觉醒的报告和消息传回校园，新毕业生越来越不愿意接受销售工作。

因此，无效的基层销售管理人员造成了一系列不良结果，最终使得大学毕业生避开销售工作。在一定程度上，其他企业工作也出现了同样的情况，证据就是有越来越多的大学毕业生热衷于寻求“更有意义的”（more meaningful）职业，比如教师职业和政府公务员职业。

上司与下属之间严重的“代沟”（generation gap）是导致该问题的另一个重要原因。许多管理人员憎恶目前毕业生们特别使用的抽象的学术语言以及狭义的理论解释。正如一位经理对我说的那样：“看在上帝的面上，你跟这些孩子们谈话恨不得需要一个词典。”那些没有学位的管理人员一般特别憎恶这种事，可能是因为他们感到了来自这些具有他们所不了解的书本知识的聪明的年轻人的威胁。

无论由于什么原因，在很多公司里这种“代沟”正在破坏对新毕业生的管理期望。例如，据我了解，对全国最大一个公司的管理人员态度调查表明，其54%的

基层管理人员和二级经理认为，所招募的新毕业大学生“不如 5 年前的好”。既然管理人员对下属的期望会影响他们对待下属的态度，因此，可以理解新毕业生为何通常会对工作以及雇主产生消极态度。显然，低管理期望与不友善的态度不是有效管理新人企业的人员的基础。

企业界没有及时开发出有效的基层管理人员以满足企业的需要。结果导致很多公司都不能有效地开发其最宝贵的资源——年轻的人才。为此企业正在付出很高的人员流失成本，为年轻人对企业工作常有的消极态度付出代价。

对于关心其企业生产率和年轻雇员职业生涯的企业高层管理人员来说，这个挑战是显而易见的：加快对管理人员的开发，使他们能够以引导下属取得高绩效和职业满足感的方式对待下属。管理人员不仅塑造其下属的期望和生产率，而且也影响着下属对本职工作和自我的态度。如果管理人员缺乏技能，他们就会给年轻雇员的职业生涯留下伤疤，深深地伤害他们的自尊心，扭曲他们对自己作为一个人的自我形象。但是，如果管理人员技能娴熟并怀有高期望，下属的自信心就会提高，他们的能力就能发挥出来，他们就会有高生产率。很多事实证明，管理人员就是皮格马利翁。

回顾性注释

19 年前我证明自我实现管理预言这个现象时，这个现象还有点神秘。那时，管理人员的期望对下

属开发、激励以及绩效的重大影响还没有得到广泛的认识。但是，在那以后，“皮格马利翁效应”已经得到了广泛的认同。

最近的研究确认，有效的领导者具有创建其雇员能实现的高绩效期望的能力。因此，每位管理者都应当了解“皮格马利翁效应”是如何发挥作用的。

正如我的《管理中的“皮格马利翁”》一文中所阐述的那样，管理者对自我以及自己能力的看法对他们创造自我实现预言的效果具有很关键的意义。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）与伯特·那纳斯（Burt Nanus）最近在访问了90多位CEO和高层公共行政管理人员之后得出了一个相似的结论。他们写道：“我们关于有效的领导者的研究确切证明，一个关键因素是……我们称为……的积极关注自我……通过在别人身上创建一种自信心和高期望，积极关注自我就能够发挥能量，这与皮格马利翁效应寓言没有很大差异。”[11]

克莱斯勒公司的李·A·雅科卡的成功，说明了管理者建立能力自信，以及将自己的功效情绪传递给下属的方式。有意思的是，本尼斯与那纳斯将雅科卡作为其领导学理论的一个模型。雅科卡的自信可以追溯到在此之前他在福特公司任总裁时的成功。他后来的关于克莱斯勒必能被拯救的预言被克莱斯勒雇员奉为信条，因为他们认为他是一位很有能力的汽车企业高级管理者。他们很努力地去实现

他的期望，并“去做他们认为他期望他们做的事”，在这样的情形下，我的文章中所讲的东西就是很平常的了。

但是，如果雅科卡是一个需要两三年时间学习汽车业务的门外汉的话，他几乎完全不可能拯救克莱斯勒。如果他是个门外汉，那么他就不可能果断地采取行动去做必须做的事，也不可能在克莱斯勒雇员中建立强烈的自信心和高期望。他的成功来自于他的经验和能力。难以相信，一个不太合格的经营管理者的预言能够得到自我实现。因此，管理人员应当明白：要做皮格马利翁，你必须具备行业知识和工作技能，以支撑你的高期望并使你的雇员相信你的高期望。

你的组织能够帮助你确定，为有效开展工作你必须具备哪些知识和技能；你的上司可以给你安排能够激励你自我发展的工作任务；但是你必须对自己的发展和职业进步负责。

但是，可能要注意“正常”这个词。正如我在文章中阐释的那样，管理人员常常会无意识地向下属传递低期望，尽管他们认为不是这样的。当他们传递低期望的时候，他们就变成了“消极的”皮格马利翁，在破坏雇员的自信，在降低雇员的绩效。因此，管理者必须对自己的行为及其对下属的影响非常敏感。他们必须提防，不能以降低其功效情绪和自尊心的方式对待雇员，不能以没有效益的方式对待雇员。

如果我是在现在写《管理中的“皮格马利翁”》一文，我会将重点更多地放在论述消极的皮格马利翁这个问题上，因为在美国的企业里，消极的皮格马利翁多于积极的皮格马利翁。但是，皮格马利翁效应的阴暗面使人沮丧，我宁愿想像它光明的一面。这是一个给人以希望的概念，它能帮助所有管理人员都变得更为有效。

工作绩效好的雇员与工作绩效不好的雇员之间的差别不是他们的薪资如何，而是他们得到什么样的对待。所有的管理人员都可以学会如何以能够导致雇员认同上司期望的方式去对待雇员。最有效的管理者永远是这样做的。

【注释】

[1]The Rosenthal and Headstart studies are cited in Robert Rosenthal and Lenore Jacobson, *Pygmalion in the Classroom* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc., 1968), p.11.

[2] See John W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," *Psychological Review*, vol. 64, No.6, 1957, p.365.

[3] David E. Berlew and Douglas T. Hall, "The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance," *Administrative Science Quarterly*, September 1966, p.208.

[4] See Rosenthal and Jacobson, *Pygmalion in the Class-*

room, p.3.

[5] Berlew and Hall, "The Socialization of Managers," p.221.

[6] David E. Berlew and Douglas T. Hall, "Some Determinants of Early Managerial Success," Alfred P. Sloan School of Management Organization Research Program # 81 - 64 (Cambridge: MIT, 1964), p. 13.

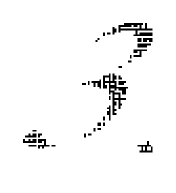
[7] Robert T. Davis, "Sales Management in the Field," HBR January-February 1958, p. 91.

[8] Alfred A. Oberlander, "The Collective Conscience in Recruiting," address to Life Insurance Agency Management Association annual meeting, Chicago, Illinois, 1963, p. 5.

[9] "How to Keep the Go-Getters," Nation's Business, June 1966, p. 74.

[10] Robert C. Albrook, "Why It's Harder to Keep Good Executives," *Fortune*, November 1968, p. 137.

[11] Reported in their book *Leaders* (New York: Harper & Row, 1985).



关于薪酬的6个危险的神话[①]

杰弗里·佩弗

作者简介

杰弗里·佩弗（Jeffrey Pfeffer）是斯坦福大学工商管理研究生院（Stanford Graduae School of Business）组织行为学教授。他撰写了6部著作，包括《人的平衡》、《有力的管理》、《人的竞争优势》，所有这些著作均由哈佛商学院出版社出版。他还广泛地为美国及其他国家的公司、大学以及行业协会提供顾问咨询。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号。重印号98309。

内容提要

高级管理人员每天都在做薪酬决策，而且，他们是在不断变化的环境中做薪酬决策。由于越来越多的公司趋于只将直接薪资作为其薪酬的较小部分，探讨以其他的财务方式解决薪酬问题，因此，管理人员就面对许多最佳薪酬支付方式建议的困扰。

遗憾的是，这种建议大部分是错误的。事实上，无论是传统的工资概念还是现在公众对薪酬的讨论，有很多都是误导性的或错误的，或者既错误又具误导性。结果是企业家们对支付薪酬的方式及原因正在采用错误的观念，特别是他们正在认同以下6个有关薪酬的危险的神话。

神话1：人工工资率与人工成本一样。

神话2：降低人工工资率会降低人工成本。

神话3：人工成本占公司总成本的一大部分。

神话4：保持低人工成本就能创造一种持久而有效的竞争优势。

神话5：个人奖励工资可以改进工作绩效。

神话6：人们主要是为金钱而工作。

作者阐述了这些神话之所以如此深入人心的原因，论证了这些神话的谬误所在，并指出领导者如何考虑薪酬问题，使薪酬更能促进生产率。

作者说，他看到管理人员越来越频繁地通过买进并实践这些神话而损害自己的组织。他警告说，

这样做的管理人员注定要不断地修补薪酬方案，最终结果是效益几乎没有提高，而成本却大大增高。

请想一想，有两组微型炼钢厂，一组支付平均每小时18.07美元的工资；另一组支付平均每小时21.52美元的工资。假定这两组炼钢厂的其他直接雇用成本（比如福利）相同，那么，哪一组的人工成本更高呢？

一家航空公司正在寻求参与美国市场上低成本和低虚饰（frills）产业部门的竞争。显然，在这个市场上，劳动生产率和效率是竞争取胜的关键。该公司实际上并没有根据个人功绩或绩效支付薪酬。那么，它是否能把握住成功的机会呢？

一家经营竞争激烈的软件业的公司，没有以佣金支付其销售人员的工资；没有给个人分配红利，也没有提供购股权或影子股——高度依赖吸引和留住稀缺的编程人才的企业常用的激励手段。那么，你会不会给这个公司投资？

每天，组织的领导人都面临着有关薪酬的决策：他们是否应当调整其公司的薪酬制度以鼓励某种行为？他们是否应当聘用顾问来帮助他们推行以绩效为基础的薪酬制度？他们应当批准多大的涨幅？

一般说来，这些问题会落实为以下4个有关薪酬的决定：

- 要付给雇员多少钱。
- 作为整个报酬体系的一部分，财务报酬占多大比重。

- 在多大程度上强调努力保持人工工资率。
- 是否要实行根据工作绩效和生产率付酬的个人奖励制度；如果要实行，这些奖金占多大比重。

对于领导者来说，没有人能代替其对这些问题作出决策。每个人都知道有关薪酬的决策很重要。这是因为，这些决策通过奖励高层管理者所看重的业务活动、行为和价值观，帮助建立起一种企业文化。例如，加利福尼亚米尔皮塔斯（Milpitas）的磁盘驱动器制造商昆腾公司（Quantum）的高层管理，通过将所有人员（从CEO到小时工）放在同样的红利方案中，用同样的衡量指标（本案例中用总资本利润作为衡量指标）来衡量每个人，以证明其对建设团队精神的决心。

管理人员被有关薪酬的建议所困扰，但遗憾的是，这些建议大多数是错误的

薪酬也是一个不断变化的概念和实践。由于企业不断增大购股权和红利在薪酬中的比例，不断缩小基础薪资的比例，薪酬的变化越来越多，这种变化不仅涉及高级管理人员，而且越来越扩展到更低等级的雇员。管理人员在进行整个组织的薪酬决策的过程中，面对着不断变化的环境，同时还面对着在稳定的基础上确定最佳路线的劝告。

遗憾的是这种建议大部分是错误的。事实上，无论是传统的工资概念还是现在公众对薪酬的讨论，有很多都是误导性的或错误的，或者既错误又具误导性。结果是企业家们对支付薪酬的方式及原因正在形成错误的观

念。他们相信有关薪酬的6个危险的神话——一些不知何故已经逐渐被视为真理的虚构。(参见后文中“真理与结果：有关薪酬的6个危险的神话”)。

你认为你已经避免了这些神话的影响吗？让我们来看看你对本文一开始所提出的三个问题的回答。如果你说第二组微型炼钢厂人工成本比较高的的话，你就落入了混淆人工工资率与人工成本的圈套。这就是神话1：人工工资率与人工成本是一回事。但是，它们实际上是不同的。第二组炼钢厂比第一组炼钢厂人工工资率高：每小时多付给其工人3.45美元。但是，根据费尔菲尔德大学（Fairfield University）杰弗里·阿瑟（Jeffrey Arthur）教授所收集的数据，该厂的人工成本却低很多，因为其生产率比较高。实际上第二组炼钢厂生产一吨钢所需的劳动小时数比第一组炼钢厂少34%，并且产生的废料还比第一组炼钢厂少63%。第二组炼钢厂可以提高工人工资率19%并且其人工成本仍然较低。

与第一个神话相关的还有3个神话，它们的逻辑相同。在管理人员认为人工成本与人工工资率是一回事的情况下，他们一般也相信可以通过降低人工工资率来降低人工成本。这就是神话2。同样，这又一次忽略了生产率这个重要问题。我可以用每周工资500美元的工程师来替换每周工资2 000美元的工程师，但是，我的成本可能会猛增，因为这些新的、较低工资的人员是缺乏经验的、干活很慢的、能力不足的。在这种情况下，我降低人工工资率却增大了成本。

混淆人工工资率与人工成本的管理人员一般会接受

神话 3：人工成本是构成总成本的很大部分。有时这个说法是正确的。例如，在会计师事务所和顾问咨询公司是这样。但是，在不同行业和企业，人工成本在总成本中的比例会有很大差别。而且，即使在人工成本的确占总成本很大部分的情况下，其重要程度也不像许多管理人员想像的那样。那些轻信神话 4（低人工成本是一种有效的竞争策略）的人可能忽略其他的更为有效的竞争手段，比如通过质量、服务、交货、革新等去竞争。事实上，低人工成本是一种不可靠的竞争手段，并且可能是最不可保持的竞争优势。

如果你认为那个极力在美国市场上低成本和低虚饰产业部门竞争的航空公司，如果不使用个人奖励方式就不能取胜的话，你就认同了神话 5：激励人们富有成效地工作的最有效方式就是实施个人奖励报酬。但是，西南航空公司（Southwest Airlines）却从未使用过这种薪酬制度，而该公司却是该行业中成本与生产率方面的领袖。当然，该公司不只是这样做，而且还启用聪明、见多识广的管理人员去反对提供个人奖励的倾向。

你会不会为那个没有为其雇员提供红利、购股权或其他能使雇员成为百万富翁的财务奖励的计算机软件公司投资呢？你应当为其投资，因为在过去 21 年里该公司已经取得了巨大的成功，年复利生产成长率达 25%以上。该公司就是北卡罗来纳的凯里（Cary）SAS 研究所。而今它是软件业中最大的由私人控制的公司，1997 年其年收入达到 7.5 亿美元以上。

虽然没有强调薪酬，但是 SAS 研究所的人员流动

率却低得难以置信，只有4%，而该行业企业一般的人员流动率约为20%。该公司的主要做法是：提供需要高智能才能完成的工作，以特殊福利为特征的家庭般友好的环境，在工作中得到乐趣的机会，使用艺术级设备的有趣的人。

简言之，SAS研究所避开了神话6：人们主要是为金钱而工作。它根据正好相反的假设在运作，证明了不同的结论。在最近3年里，该研究所在北美地区的20位销售经理一个也没有流失。你知道有多少软件公司能够实现这种状态，甚至是只在最近3个月中有这样的状态呢？

每一天，我都看到管理者们由于相信那些有关薪酬的神话而对他们的组织造成损害。在本文以下的内容中，我想达到的目的是，探讨有助于说明这些神话之所以如此深人人心的某些因素，提出一些证据来反驳支撑这些神话的假设，告诉领导者如何能更有效、更富有成果地考虑有关本组织薪酬活动的重要问题。

神话为什么存在

1997年10月10日，《华尔街杂志》（Wall Street Journal）刊登了一篇文章说，摩托罗拉公司竟然不顾德国人工成本昂贵这个众所周知的事实，选择在德国设立一个生产移动电话的工厂，实在令人惊异。该杂志并不

是惟一以这种方式评价企业薪酬决定的媒体。《经济学家》杂志（Economist）也发表了有关德国人工“成本”高的文章，引证指出其人工工资率（包括额外津贴）高达每小时 30 多美元。人工工资率与人工成本在语义上的混淆成了工商报刊杂志以及日常讨论中的通病，导致管理人员将这二者视作一回事。而当二者看来相同时，与人工成本相关的神话也就讲得通了。但是，人工工资率与人工成本完全不是一回事。人工工资率是根据工作时间来划分的工资总额。而人工成本则要考虑生产率。这正是第二组炼钢厂如何能够得到比那个工资较低的炼钢厂的人工成本更低的原因：它们生产更多的钢，并且更快更好地生产。

导致人工工资率与人工成本长期被混淆的另一个原因是，对于那些想施加影响的管理人员来说，工资率是一个简便的目标。工资率很明显，将你支付的工资率与你的竞争对手支付的工资率或这个世界的其他企业支付的工资率进行比较，是很容易做到的。而且，工资率通常是企业里最有伸缩性的财务变量。削减工资似乎比用其他手段，如改变制造工序、改造企业文化或改变产品设计等来控制成本会快得多，容易得多。由于人工成本看起来是最容易抓到的控制杆，因此管理人员就错误地假定它是具有最大杠杆作用的杠杆。

对那些关于个人奖励薪酬驱动创造力和生产率的神话，以及那些关于人主要受金钱激励的神话，我们要指责经济学理论。比较具体地说，我们可以指责商学院普遍传授并且被大众报刊奉为真理的经济人行为模式。这

个模式假设行为是理性的——受当时可得到的最佳信息的驱使，并且是有计划地使个人私利最大化的。按照这个模式，人们接受工作和决定为这些工作付出多大努力都是基于他们自己预期的财务收人。根据这个理论进一步推论，如果薪酬不是视工作绩效而定的，那么个人不会对自己的工作投入足够的注意和精力。

由代理理论（认为所有者与为所有者工作的人之间在利益选择和对前景的看法方面存在差异）和交易代价经济学（极力确定哪些交易最好由市场来组织，哪些交易最好由等级制度来组织）等非常普及的经济学概念引起了另一些问题。这两种概念的内涵都是这样一个思想，那就是，个人不仅追求私利，而且在追求私利的过程中还运用狡诈和机会主义。因此代理理论提出，雇员们有与其雇主不同的目标，而且有误传信息和将资源挪为自用的机会。交易代价理论提出，为了从相互交易中得到更好的利益，人们会弄虚作假或竭尽威胁利诱之能事。

所有这些经济学模式都将工作描绘得艰苦且令人反感，暗示着，惟一能使人们投人工作的方式就是奖励与制裁的某种结合。正如斯坦福商学院（Stanford Business School）的詹姆斯·N·巴伦（James N. Baron）教授所写的那样：“这些模式中工人的形象多少有点儿像牛顿的第一运动定律：他们保持着一种休息状态，除非对他们施加一种更强大的力量，即一个很合适的劳动合同，才能迫使他们改变这种状态。”

同样，在经济学的语言中充斥着像“偷懒”（shirk-

ing)、“搭便车”（Free riding）一类的术语。语言是有力的，正如经济学家罗伯特·弗兰克（Robert Frank）已经指出的那样，人的行为理论成为自我实现的过程。我们根据这些理论行事，通过我们自己的行动产生出我们所期望的他人的行为。如果我们认为只有在给予特别奖励的情况下人才会努力工作，那么我们就会提供特定的奖励，从而使人们变得只有在得到奖励的情况下才工作。如果我们期望人们变得不可信赖，那么我们就要密切监视和控制他们，这种做法就会表明他们是不可信任的，也就是他们将最有可能向我们证实的期望。

这些思想的自我强化力很强，以至于你不得不注意防止它们的影响，否则摆脱它们会成为你的主要工作。也许正是因为这一点，才使得一些公司，比如AES公司（AES Corporation）、林肯电气公司（Lincoln Electric）、男士服饰公司（Men's Wearhouse）、SAS研究所、ServiceMaster公司、西南航空公司以及食品总汇商场（Whole Foods Market）等企业明白，要通过信任、互相尊重和真正分权来加强管理。这些公司倾向于不在传统的商学院招募人员。

对于管理人员来说，修补薪酬制度比改变企业文化更简便一些

使得这些神话长期存在的最后一个因素是：薪酬顾问行业。遗憾的是，这个行业有很多不当的激励手段使得这些神话一直存在。

1. 尽管某些顾问公司最近扩大了活动范围，但薪

酬领域的咨询活动仍然是他们的面包和黄油。对某个组织来说，你可以通过修补薪酬制度以外的方式改进绩效。这种做法从经验上看可能是正确的，但是，它也可能是太无私了，不要指望这些顾问公司会这么做。

2. 如果对于管理人员来说，修补薪酬制度比改变企业文化、改进工作方式、提高制度所表明的信任与尊重程度较为简单的话，那么，对于顾问公司来说，修补薪酬制度就更为简单。因此，推行奖励制度的结果既简易又省时，无论是薪酬顾问公司还是它们的客户都被它所吸引，而愿意做这种修补工作。

3. 在薪酬制度的变化给他们自己带来新的困境的情况下，咨询顾问们会不断地努力去解决由修补薪酬制度所引起的问题。

从神话到现实：审视证据

各种媒体上充斥着关于企业通过解雇人员以减少人工成本、将生产迁移到工资率较低的地方去进行、冻结工资等做法的报道。例如，90 年代初福特公司不给其白领人员发绩效提高奖，这个决定是其新的削减成本方案的一部分。1997 年，通用汽车公司（General Motors, GM）经受了一系列非常轰动的罢工，罢工起因是公司向外寻求资源方面的问题：当时该公司想将更多的工作转给不承认工会的、可能支付较低工资的厂商，以减少

其人工成本，从而得到更大的利润。

福特公司和 GM 公司的决策都受到了这 2 个神话的驱使，即工资率与人工成本是一回事，人工成本是总成本的一个很大组成部分。但是，支撑这些论点的证据却是不足的。位于加利福尼亚州弗里蒙特（Fremont, California）的丰田与 GM 合资的新联合汽车制造公司（New United Motor Manufacturing），在 80 年代中开始运营时，支付了汽车行业企业的最高工资，而且，该公司还提供安全就业保障。由于该合资公司的生产率比 GM 公司高 50% 以上，因此该公司可以承受高出 10% 的薪酬，而且仍然占据领先地位。

然而，GM 公司显然没有明白问题不在薪酬而在于生产率这个道理。1996 年 5 月，当 GM 公司在准备就向外寻求资源问题与工会对抗的时候，汽车行业效率比较的圣经《海港报告》（Harbor Report）公布了一些有趣的数据，指出通用汽车公司的问题几乎与工资率没有什么关系。就像《华尔街杂志》当时报道的那样，通用汽车公司装配一辆车需用 46 个小时，而福特公司只用 37.92 个小时，丰田公司用 29.44 小时，尼桑公司仅用 27.36 小时。作为处理成本问题的一种方式，通用公司的官员们应当问问为什么通用公司完成同样一件事比福特公司多花 21% 的时间；或者问问为什么通用汽车公司的效率比尼桑公司低 68%。

为了了解更多的事实证据，我们来看看机床行业。该行业的管理人员尤其关心与低成本的国外竞争，相信成本优势来自于海外可得到的较低的工资率。但是，对

于那些不再盯着工资率而将注意力转向整体管理制度和制造流程的机床公司来说，却存在更大的潜在收益。辛辛那提米拉克龙公司（Cincinnati Milacron），一个在80年代中期实际上已经向亚洲竞争对手的低档机床投降的公司，检查了自己的装配流程，取消了自己的仓库，将工作种类从7种减少到1种。没有给予任何资本投入，生产流程的那些变化就使工时减少了50%，现在，该公司的生产率已高于其台湾的竞争对手。

甚至美国的服装制造商也支持这个论点：人工成本并不是决定收益率的关键。该行业的公司一般都苦于寻找小时工资较低的地方。但是生产一条裤子的直接人工成本实际上只占总成本的15%，甚至制造一套男式套装的直接人工成本也只有大约12.5美元。[1]

也有一些明显的证据否定了关于争取低人工成本就能创造一种持久而有效的竞争优势的神话。让我们从身边的事说起。一天，我拿着购物清单到了一家大型的廉价商店。我运气不错，找到了一位销售助理。我问他，我清单上开列的第一样东西放在何处。他回答说他不知道。我问第二样放在何处，他也说不知道。我看了看手上长长的清单，心想这全是因为雇员流动率太高造成的，这个年轻人到这个商店工作才几个小时。那么，这个雇员对这个商店有什么用呢？他不仅不能卖货，而且甚至连货放在哪里都不知道！没什么说的，我没能买到清单上开列的每一样东西，因为我到处看太累，只好放弃。而且，从此以后我也不会再去那家店了。单单为人工成本而竞争的公司最终都会遇到像我这样的顾客。沃

尔玛商店（Wal-Mart）在实施廉价战略的同时，坚持让雇员在店门口友好地欢迎顾客，并且努力控制人员流动率，这些做法不是随意采用的。

另一个认识到单一在人工成本方面竞争的局限性的企业是男士服饰公司，一个非常成功的以优惠价出售做工考究的男服的零售商。该公司在一种竞争非常激烈的行业中经营，在这个行业中，企业的发展可能主要是通过与竞争对手争夺销售额，因而价格战很激烈。然而，该公司只有不到15%的非全日制人员，工资高于行业平均水平，而且，该公司还进行广泛的培训。所有这些政策都不符合零售行业的惯例。但是，问题不是男士服饰公司的雇员成本，而是这些雇员能做的事情：由于他们具备生产知识和销售技能，因此他们能有效地销售商品。而且，由于保持存货量小和人员流动率低，该公司节省了在价格和人员雇用方面的费用。认识不到“成本，尤其是人工成本并不等于一切”这一点的公司，则往往会忽略竞争对手不能随时仿效的成功手段。

还有一个证据对关于个人奖励效力的神话提出了挑战。但是，这个证据也没有遏制个人绩效工资的趋势。《财富》杂志1 000家企业薪酬调查报告说，1987—1993年间，对其至少20%的雇员实施个人奖励工资的企业比例从38%增长到50%，而同期实行利润分享（一种比较针对集体的奖励）的企业比例从45%下降到43%。1981—1990年间，没有佣金只有普通薪金的零售推销人员的比例由21%下降到7%。个人奖励薪酬的这种趋势不仅限于美国。有关大不列颠联合王国工厂的

薪酬活动的研究表明，1986年以来，采取某种形式的绩效工资制度的比例逐年增加，到1990年已经达到50%。[2]

虽然这种做法显然很普遍，但是个人绩效工资所带来的问题也很多，有很多文件可证实。显然它有损于团队精神，鼓励雇员注重短期效益，使雇员用政治技巧以及逢迎的个性去换取薪酬，而不是用工作绩效去赢得薪酬。事实上，这些正是W·爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）以及其他质量管理专家强烈反对采用这种薪酬方案的原因所在。

再看看以下几项研究的结果。对20个社会保障管理办事处（Social Security Administration Offices）的绩效工资方案的详细研究发现，绩效工资方案对办事处的工作绩效没有作用。即使这种绩效工资方案是根据许多客观指标制定的，比如处理索赔所花费的时间以及处理索赔案件的准确度等等，但是在绩效工资方案作为公务员薪酬制度改革的一部分加以实施以后，雇员们的工作绩效并没有任何变化。相对而言，对某个生产排气系统部件的企业取消计件工资制度，用更以群体为核心的薪酬制度代替计件工资制度的做法的研究表明，在采取这种做法后，雇员申诉减少了，产品质量提高了将近10倍，对团队精神的理解以及对工作绩效的关注度都改善了。[3]

大多数绩效薪酬制度都有两个共同的特征：它们需要花费大量的管理时间，并且使得每个人都不高兴

许多专门的管理咨询公司和薪酬咨询公司所做的调查也揭示出个人绩效工资制度的问题和不足。例如，威廉·M·默瑟咨询公司（William M. Mercer）的一项研究说，在对调查作出回答的企业中，有73%的企业说，在尝试以不同方式将工资与个人工作绩效挂钩的前两年里，它们对本企业的绩效管理方案作了重大改变。但是，有47%的企业说它们的雇员发现这种制度既不公平也不明智，51%的雇员认为绩效管理制度对本企业几乎没有作用。难怪默瑟得出结论说，大多数以个人功绩或以工作绩效为基础的薪酬制度都有两个共同特征，那就是：它们要花费大量的管理时间和资源，并且它们使每个人都不高兴。

人们对以群体为基础的薪酬制度的一个担心是所谓搭便车问题，即担心由于人们知道奖金是根据集体的工作绩效以及同事们的努力确定的话，无论个人努力程度如何，他们都会分享那些奖金，因此他们就不会努力工作。但是，有两个理由证明组织应当制定这样的集体薪酬制度。

1. 令那些花了太多时间阅读经济学著作的人大为惊讶的是，来自大量研究的经验证据表明，“搭便车”的程度是相当有限的。例如，有一个综合评论报告说，“在理论上阐述为导致‘搭便车’的情况下，人们通常会合作而不是‘搭便车’。”[4]

2. 人们不会为一个社会真空投入多少努力而做决定，人们会受同事压力以及他们与同事形成的社会关系的影响。这种社会影响是有力的。尽管在比较小的团体

中可能会大一些，但是在大的组织中它也能成为一种克服“搭便车”问题的力量。正如可以预期的那样，有证据表明，实施以集体为基础的薪酬制度（如利润分享或成果共享制）的组织比没有实施这种薪酬制度的组织的绩效要好。

有时，个人薪酬方案甚至会影响到客户。例如，西尔斯公司（Sears）曾经被迫取消其在加利福尼亚的汽车修理店的佣金制度，因为这些店铺里普遍存在欺骗顾客问题：由于急于想达到定额和挣到按修理数量提成的佣金，雇员们向没有戒备之心的顾客兜售其所不需要的服务。同样，1992年，《华尔街杂志》报道说，一个经销电子器具的零售商——海兰超级商店（Highland Superstore）取消了佣金制度，因为这种制度鼓励销售人员作出使顾客疏远的侵害顾客利益的事。

人们之所以迷恋个人绩效工资，不仅是因为他们相信如果不奖励个人工作成绩的话，人们就不会有效地工作；而且，还因为他们认为解决组织问题的手段主要是调整薪酬和评价方案。我们再来看看默瑟的调查数据：在被调查的公司中，有3/4的公司在过去仅仅两年中已经对其薪酬方案做了重大变动。那是大规模的修补。我们还可以看看宾夕法尼亚艾伦敦的空气产品与化学公司（Air Products & Chemicals of Allentown, Pennsylvania）的案例。1996年10月23日，该公司公布的销售额和利润额不佳，其股票价格从低价股60美元跌至高价股50美元。8天以后，该公司公布了一套新的管理人员薪酬及股权方案，用以打消华尔街的顾虑，表明公司管理

层对持股人的关心，并用改变薪酬分配来证明这种关心。结果是非常引人注目的。在公布的第一天，其股价上涨了1.25个百分点，第二天，股价又上涨了4.75个百分点。到11月29日，该公司的股价上涨了15%以上。根据价格线（Value line），可见这种上涨是投资者们对新的薪酬制度作出的积极反应。无怪乎经理们会那么热衷于修改薪酬制度！

但是，正如位于纽约罗切斯特（Rochester）的施乐公司（Xerox）的企业劳资关系主任比尔·斯特拉斯（Bill Strusz）所说，如果想要解决绩效或组织问题的管理人员将薪酬作为其惟一的杠杆的话，他们就会得到这样的结果：既不会改变什么，又要花很多钱。那是因为人们想从工作中得到的东西不仅仅是钱。大量的调查表明，钱远远不是人们选择工作或继续留在某处工作的最主要因素，即使那些带着一身债务刚毕业的两年制MBA毕业生，也不以钱作为择业的主要因素。

为什么SAS研究所在软件行业劳动力短缺的市场条件下还能保持那么低的人员流动率呢？在被问到这个问题的时候，雇员们回答说，他们受到SAS研究所独特奖励的激励，这种独特的奖励就是：在工作中有充分的机会使用最新的和最先进的设备，在做经理和做普通员工的角色选择中进退自如。他们还引证说明在他们所承担的项目中有多少变化，与他们共事的同事有多么好，多么聪明，组织对他们有多么关怀，多么欣赏。当然，SAS研究所也支付很高的薪资，但是，在这样一个人们有机会通过购股权成为竞争对手进而成为百万富翁

的行业里，SAS研究所得以保住人才的关键因素不在于其金钱奖励，而在于SAS研究所的文化。

简言之，人们寻求愉快的工作环境。这是AES公司、男士服饰公司、SAS、西南航空公司案例的共同特点。每个公司的核心价值观之一都是有乐趣（Fun）的。当我和一个同事一起为某商学院写有关西南航空公司案例的时候，我们问该公司的一些雇员（其中很多人都曾得到过其他企业提供的工资高得多的工作），他们为什么要留在这里工作。我们反复听到的回答都是，他们知道其他那些地方的环境是什么样的，他们宁愿待在这样一个地方，这个地方就像一个雇员所表述的那样：在那儿work（工作）不是由四个字母组成的一个单词。这并不意味着工作是轻松的。正如AES公司一位雇员所指出的那样，乐趣是在一个人们能发挥其才智和技能的地方工作，在一种人与人能互相尊重的氛围中工作。

人们寻求愉快的工作环境，在这种环境中，work（工作）已经不是由四个字母组成的一个单词

有很多关于强烈的外在奖励对个人内在动机的作用的著述。这些著述强调说，外在奖励减弱内在动机，而且，强烈的外在奖励实际上可能会减弱在完成任务时所必须的创造和革新能力。

我不是说外在奖励必然会产生适得其反的效果，但是它们肯定会带来相应的问题。首先，得到这种奖励的人可能会减弱他们自己的动力，因为他们受到了这样一

我不是说外在奖励必然会产生适得其反的效果，但是它们肯定会带来相应的问题

些自我感觉的诱导："如果我做这个工作就必定能得到这么多报酬的话，那么，我不一定非得喜欢这个工作"，或者“我挣这么多钱，我一定是为钱在做这份工作。”其次，出于对被控制的感觉的反抗，外在奖励破坏了人们自发的忠诚或绩效，人们会像这样想问题：“我要向公司表明，我不能单单被钱所控制。”

很多高级管理人员花太多的时间思考薪酬问题，其实其他的管理手段也同样有效，甚至更为有效

很多高级管理人员花太多的时间思考薪酬问题，其实其他的管理手段也同样有效，甚至更为有效。

但我认为，最重要的还是这种思想的逻辑问题。任何相信仅仅通过薪酬制度来解决其对人才的吸引力、保持力以及激励问题的组织，可能都没有像应该做的那样在界定其工作环境（界定其工作、创建其文化、使工作变得有意义并有乐趣）上花足够的时间和精力。这是一个时间和精力问题，是稀缺的管理资源的问题。因为时间和精力是稀缺的管理资源，因而，在管理这种奖励制度上花了时间和精力就没有时间和精力可用到工作环境的其他方面了，而这些方面最终对于企业的成功却是更为重要的。

关于薪酬的一些建议

我已经带着你们进行了关于很多公司处理薪酬问题的方式错在何处的讨论。现在，让我来就如何正确处理薪酬问题提些建议。

可能是最明确的一个建议是，管理人员要明白工资率与直接人工成本的区别。在弄明白这个区别的过程中，要记住：人工成本是竞争的基础，工资率不是竞争的基础；而且，人工成本也不可能是总成本的主要组成部分。在任何情况下，管理人员都应当记住：问题不仅仅是你付给人们什么，而是他们生产什么。

如果你能准确可靠地度量和奖励个人贡献的话，你能不会需要组织

为了抵抗有关个人绩效工资效用的神话，管理人员应当看看，当他们将一大部分集体奖励计人其雇员的一揽子报酬中的时候会出现什么情况。联合纳入绩效衡量的单位越多，则可以评价的绩效就越可靠。人们可以非常准确地说出一个组织，或一个下属子公司在销售、利润、质量、生产率等方面的情况如何，但要明确区分究竟谁具体负责了多少生产率、质量或销售额，通常是很困难的，或者说几乎是不可能的。正如获得诺贝尔奖的经济学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）指出的那样，组织中的人是互相依赖的，因此组织的成果是集体行为和表现的结果。如果你能轻易、准确、可靠地度量和奖励个

人贡献的话，那么你可能就完全不需要一个组织，因为每个人都会以个人的身份独立进入市场。

在那种典型的以个人绩效为基础的薪酬制度下，老板决定加薪预算，确定薪资增长预算在本单位总薪资预算中的比例。这必然是一个“零—总和”（zero-sum）的过程：我得到加薪越多，剩给我的同事的加薪额就越少。因此，我的同事的绩效越差，我就越高兴，因为我知道相比较而言我显得更好一些。组织中所有让人们为固定的奖金额而竞争的单位中都可能出现类似的动机，这种竞争阻止人们分享最佳经验，阻止人们向组织中其他单位的雇员学习。例如，1995 年 11 月，《财富》杂志报道说，在位于肯塔基州路易斯维尔（Louisville, Kentucky）的一个包装机械制造商——兰特克公司（Lantech），个人奖励引起了非常强烈的敌对状态，以至于该公司董事长帕特·兰开斯特（Pat Lancaster）说：“我 95% 的时间都用在处理冲突上，而不是用在如何为我们的客户服务上。”

管理人员可以通过淡化薪酬的重要性和不将薪酬描述为人们从特定公司得到工作的主要目的，来反对那个“人主要受金钱驱动”的神话。如何做到这一点呢？我们来看看坦德姆计算机公司（Tandem Computer）在被康柏计算机公司（Compaq）收购前几年的情况。该公司在期望你接受工作之前甚至不会告诉你薪水多少，如果你打听的话，就会得知，坦德姆公司付给优厚的、富有竞争力的薪水。该公司有一个简单的哲学，那就是，如果你是为钱而来的，你就会为钱而离去，坦德姆公司

希望所有雇员都是因为喜欢那里的工作、那里的文化和那里的人而在那里工作的，而不是为了每个公司都能提供的某些东西，比如为钱才在那里工作。将薪酬当作主要奖励来强调，这会鼓励人们为错误的原因而来，并为错误的原因而留下。位于弗吉尼亚州阿灵顿(Arlington, Virginia)的一个全球性动力生产公司——AES 有一种相对短期的退休计划分摊并且对各种工作都极力不按当地劳动市场上最高薪金标准付酬。这样做，是为了力求保证人们不被锁定在一个他们不想仅仅为钱而呆下去的地方工作。

管理人员还必须认识到，薪酬既具有实质性意义，又具有象征性意义。由于薪酬标明了组织所重视的人和事，因而，薪酬反映组织的文化或有助于明确组织的文化。所以，管理人员必须明白薪酬所发送的信息是有目的的。在谈论团队与协作精神的同时，在薪酬制度中又没有以团队为基础的因素，还是单一根据个人情况付酬，这表明该组织实际上重视的还是个人行为和个人绩效；谈论组织中所有的人都重要的同时，却付给一些人比另一些人高的薪酬，这表明该组织所谈论的东西只是一种掩饰。当然不必要达到像食品总汇商场那样极端的程度，该商场付给任何人的薪资都不会超过雇员平均薪资的 8 倍（结果是在这个销售额近 10 亿美元的公司，CEO 的年薪还不到 20 万美元）；但是，在付给高级管理人员高额红利的同时要求解雇人员、冻结工资，这种做法也不可能发送什么正确信息，80 年代通用汽车公司的情况就是例证。当西南航空公司决定将其飞行员的薪

资冻结5年的时候，其CEO赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）主动要求薪酬委员会将他的薪资也至少冻结4年。这种共命运的信息在一个真正努力建立一种团队文化的组织中是很重要的。

使薪酬活动公开化，这种做法也能传达一种重要的具有象征意义的信息。有些组织申明根据职务或等级进行薪资分配。有少数组织（比如说食品总汇商场）实际上是将个人薪资数据向所有想要查阅的雇员公开。还有些组织对薪资数据严格保密。那些组织发送了什么信息呢？保守薪资秘密的做法表明，该组织有些事情需要隐瞒，或者是该组织不信任掌握信息的人。而且，保密的做法恰恰鼓励人们去揭开这个秘密——如果某些事值得隐瞒的话，那么它们一定是很重要、很有意思并值得花精力去探讨的。比较公开、透明的薪资制度能发送一种积极的信息，表明这个制度是公平的，这个组织对人是信任的。

管理人员还应当采取除薪资以外的其他方式去表明企业重视和珍视的行为。SAS研究所北美销售与营业主管对这个问题有个很好的观点。他认为自己不够聪明，不能设计出一种不可战胜的奖励制度。因此，他没有用薪资去说明什么是重要的，而是由他和其他SAS研究所管理人员直接告诉人们对于本企业来说什么是重要的，原因何在。这使得企业行为发生了更微妙和更迅速的变化，因为该公司不必在每次业务出现小变化时就去改变薪酬制度。直接告诉人们什么是重要的，原因何在，而不是极力通过薪酬制度去发送一些微妙的信号，

这个主意是多么新颖啊！

也许，最重要的是领导者必须逐渐认识到薪资的本质意义：它只是一系列能够树立或减弱奉献精神、团队精神和工作绩效的管理活动之一。因此，我最后一个有关薪酬问题的忠告是：要明白薪酬活动是与其他管理活动一致的，薪酬活动要加强而不是要抵消其他管理活动的作用。

放弃惯例，打破神话

很多组织为其薪酬制度花费了大量时间和精力，但无论是管理人员还是小时工人对此都感到不愉快，组织陷入了一种徒劳无功的处理薪酬问题的圈子，而且感到很难自拔。我认为原因是，人们不敢向有关薪酬的神话挑战。看别人在做什么并且去做同样的事情，这比较容易，而且较少争议。实际上，在我与企业的高级管理人员谈论制定薪酬制度的时候，我常常听到："但是这与其他大多数企业所说所做的不同。"

一个从众的企业肯定不可能赚来"反常的"（abnormal）收益。这个道理对于市场战略而言是真理，对于薪酬活动而言也是真理。真正例外的企业不受惯例的限制，而要寻求更好的企业模式。

成功地战胜了有关薪酬的神话的企业知道，薪酬不能替代以信任、乐趣和富有意义的工作为基础的工作环

薪酬不能薪代以信任、乐趣和富有意义的工作为基础的工作环境

境。他们也知道，关心人所做的事情比担心人的费用更为重要。“零一总和”薪酬方案会引发内部竞争，这种竞争使向别人学习、团队合作以及跨职能协作变成梦幻，而不是每天工作的方式。

在通过改革薪酬活动实现良好的组织绩效的过程中，存在-·个有趣的悖论：如果它很容易实现的话，那么它就不能发挥像其实际上能发挥的那么大的杠杆作用。因此，虽然我可以评价这个逻辑和证据，并提供一些考虑薪酬问题的其他思路，但是，用这个思路和勇气去打破一般惯例却是领导者的事。那些敢于这样做的人将会使薪酬活动为组织作出实际贡献，而不会使薪酬活动成为阻挠高绩效管理制度建设的因素。那些坚持过去的做法不变的人可能注定要无休止地修订薪酬制度，最后，他们不会由此取得多少成效，反而会为此花费大量的时间和金钱。

真理与结果：有关薪酬的 6 个危险的神话

神　　话	事　　实
1. 工资率与人工成本是一回事。	1. 它们不是一回事，混淆它们会导致许多管理失误。有证据表明，工资率是按

时间分配的正常工资，沃尔玛商场的收银员的工资为每小时5.15美元，华尔街的经纪人的薪金为每天2 000美元。人工成本是对公司付给其雇员的薪资额与雇员的生产产量的一种计算。因此，德国工厂工人的工资可能是每小时30美元，而印度尼西亚工人的工资可能是每小时3美元，但是这些工人的相对成本会表现为在同时期生产出多少小部件。

2. 你可以通过降低工资率来降低人工成本。

2. 当管理人员相信工资率与人工成本是一回事这个神话的时候，他们通常也就相信了这第二个神话。需要再次指出的是，人工成本是工资率与生产率的一个函数。要降低人工成本，你必须考虑这两个比率。的确，有时候降低工资率却增加了人工成本。

3. 人工成本占总成本的很大比例。

3. 这是事实，但只在某些时候是事实。在不同的行业和企业，人工成本占总成本的比例大不相同。也有许多高级管理人员认为人工成本是其收益表上最大的支出。但实际上，人工成本只是最有直接延展性的支出。

4. 低人工成本是一种持久而有效的竞争武器。

4. 实际上，人工成本也许是最不可靠和最不易保持的竞争优势。更好的竞争优势来自于质量、客户服务、产品、流程、服务创新或者在技术上领先。当然，具备这些竞争优势比光削减成本要难得多。

5. 个人奖励工资能改进工作绩效。

5. 事实上，个人奖励工资会破坏个人和组织两方面的绩效。许多研究有力地证明，这种奖励方式破坏团队精神，鼓励短视行为，使人们相信

工资与绩效完全没有关系，而是与是否拥有“正确的”人际关系以及逢迎的个性相关。

6. 人们为金钱而工作。

6. 人们为金钱而工作，但是他们更为生命的价值而工作。事实上，他们通过工作而得到乐趣。无视这个事实的企业基本上是在贿赂其雇员，并且将为缺乏雇员忠诚和奉献精神而付出代价。

【注释】

[1] John T. Dunlop and David Weil, “Diffusion and Performance of Modular Production in the U. S. Apparel Industry,” *Industrial Relations*, July 1996, p.337.

[2] For the survey of the pay practices of *Fortune* 1 000 companies, see Gerald E. Ledford, Jr., Edward E. Lawler III, and Susan A. Mohrman, “Reward Innovations in Fortune 1 000 *Companies*”, *Compensation and Benefits Review*, April 1995, p. 76; for the salary and commission data, see Gregory A. Patterson, “Distressed Shoppers, Disaffected Workers Prompt Stores to Alter Sales Commissions,” the *Wall*

Street Journal, July 1, 1992, p. B1; for the study of U.K. pay practices, see, Stephen Wood, "High Commitment Management and Payment Systems," *Journal of Management Studies*, January 1996, p.53.

[3] For the Social Security Administration study, see Jone L. Pearce, William B. Stevenson, and James L. Perry, "Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay," *Academy of Management Journal*, June 1985, p. 261; for the study of grouporiented compensation, see Larry Hatcher and Timothy L. Ross, "From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality," *Journal of Organizational Behavior*, May 1991, p.169.

[4] Gerald Marwell, "Altruism and the Problem of Collective Action", in V. J. Derlega and J. Grzelak, eds., Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research (New York Academic Press, 1982), p.208.

授权：皇帝的新衣①

克里斯·阿吉里斯

作者简介

克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）是哈佛大学的教育学与组织行为学教授。他为很多组织提供了咨询，并担任英格兰、法国、德国、意大利、瑞典等国政府行政人员开发与生产率问题特别顾问。阿吉里斯教授发表了300篇论文和30部著作，包括《行动的学问：组织变革与学习型组织障碍检查指南》。1994年，他获得了管理研究院（Academy of Management）授予的“管理学终生贡献奖”。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号。重印号98302。

内容提要

人人都在谈论授权（empowerment），但授权并没有发挥作用。CEO们巧妙地破坏了授权。雇员们往往不准备或者不愿意承担授权给他们带来的新责任。甚至连从事变革的专业人员也反对授权。

在授权被当作组织成功的根本标准的情况下，它掩盖了许多组织必须克服的深层次问题。为理解这个明显的矛盾，本文作者探讨了两种承诺（commitment），即外在承诺与内在承诺。

外在承诺（external commitment）或契约性的顺从，就是雇员们在对自己的命运几乎没有控制力并习惯于在指挥与控制模式中工作时所表现的那种状态。内在承诺（internal commitment）则表现为雇员出于个人原因或动机对特定的项目、人或者计划负责。内在承诺与授权密切相关。

为鼓励授权而设计的变革计划所而对的问题是，这种计划实际上最终制造的外在承诺比内在承诺更多。一个原因是，这种计划充满了内在矛盾，发送着像“做你自己的事情，这是我们告诉你的方式”这样的模糊信息。其结果是，雇员们觉得对这种变革计划几乎没有什么责任，组织中上上下下所有的人都感觉得到的授权比较少。

那么，有什么可做的呢？企业要深刻认识其变革计划中的潜在矛盾，要看到授权是有局限的，要创造鼓励雇员内在承诺的工作环境，要承认在组织

中士气和同等授权都不是最重要的标准。根本的目标是绩效。

看一看被大大夸张了的授权的潜力，自然就明白为什么授权会受到普遍重视。谁不想拥有更多处于高激发状态的雇员以适应21世纪的发展呢？正如一位CEO所说的那样："没有具备能力并且得到授权的雇员就不可能实现愿景和战略。"

高层管理人员承担努力开发授权雇员的责任。人力资源专业人员发明感人的内在激励理论。专家讲授变革管理。管理人员自己制定了很多计划，从再造工程到持续改进到全面质量管理应有尽有。但是，几乎没有一个计划是有效的。[1]

以再造工程为例。虽然再造工程的花言巧语与授权相一致，但是它并不是授权。研究与实践都表明，再造工程的最佳结果产生于工作得到严格界定而不是让个人去界定工作的时候。在要解决的问题比较常见的时候，甚至连GE公司疲疲塌塌的会议也能取得极大的成功。再造工程已经导致了工作绩效的改进，但是，它并没有造就出很多处在高激发状态的雇员，这种雇员对保证组织不断取得优良绩效是必不可少的。

在过去30年里，在授权方面几乎没有任何发展，很少有管理人员会否认这个事实。但是，为什么会遗留一个难解之谜呢？答案是复杂的。我们所采取的变革计划和行动充满了内在矛盾，这些矛盾削弱了创新精神、动机以及驱动力。同时，CEO们巧妙地破坏了授权。管理人员很喜欢理论上的授权，但是，指挥与控制模式是他们信任并认为是最好的模式。而另一方面，雇员们对授权的心情往往是矛盾的——只要他们个人不承担责任

就很好。甚至连从事变革的专业人员也反对授权。因此，尽管为鼓励授权竭尽了全力，但它仍然很像皇帝的新衣：我们当众大声称赞它，但私底下却自问为什么我们看不见它。因为工作人员队伍方面没有变化，也没有彻底的形态变化。

两种承诺

要理解为什么没有发生变化，我们必须先理解承诺。承诺不是一个简单的人际关系概念。它是我们考虑经济学、战略、财务管理、信息技术以及经营的基础概念。承诺会产生人的能量并激活人的头脑。没有承诺，任何新的首创或思想的实施都会受到严重破坏。人类可以以两种根本不同的方式作出承诺：外在承诺与内在承诺。在办公场所，这两种承诺都是有价值的，但是，只有内在承诺强化授权（见表4—1）。

表4—1　　承诺的区别

外在承诺	内在承诺
由别人界定任务	由自己界定任务
由别人界定完成任务所必需的行为	由自己界定完成任务所必需的行为
由管理人员确定绩效目标	由管理人员与当事人共同确定对当事人具有挑战性的绩效目标
由别人界定目标的重要性	由自己界定目标的重要性

外在承诺（契约性的顺从）就是雇员们对他们自己

的命运几乎没有控制的组织状态。人所掌握的左右自己生活的力量越小则其作出的承诺就越少，这是人类本性和心理状态的基本事实。例如，在由管理人员一手界定雇员的工作环境的情况下，总是会让雇员作出外在的承诺。这种承诺是外在的，因为所有留给雇员去做的事都是别人期望他们做的事。雇员们对这种界定环境的方式不会有责任感。他们并没有做这种界定，他们怎么能有责任感呢？

如果管理人员想要雇员对自己的命运承担更大责任的话，就必须鼓励开发内在承诺。正如字面所表明的那样，内在承诺主要来自于内心。个人出于自己的原因或动机对特定项目、人或计划负责。从定义上看，内在承诺是参与式的，并且与授权有密切关联。高层管理人员越想从雇员那里得到内在承诺，则其越必须努力让雇员参与界定工作目标、确定实现目标的方法以及确立长远目标的过程。

人们很可能要问，是不是组织中的每个人都必须参与组织的授权过程。从原则上讲，答案为“是”，但实际上又不尽然。指望管理层让成百上千的雇员都充分参与自我管理，这是不现实的。在任何组织中内在承诺的程度都有一定限度。而且，每位雇员参与制定企业目标的程度也随着他们的愿望与意图而改变。

在史密斯克兰·比彻姆公司（SmithKline Beecham），在我所知道的一个最广泛的雇员参与计划中，管理人员将合并作为建立授权的一个机会，在组织上上下下创建了400多个特别工作组。但直到现在，该公司高层管理

人员并不认为在整个公司已经出现了内在承诺。他们的真实估价是：并非特别工作小组的所有雇员都认为得到了授权。

公正地讲，重要的是要记住授权是组织要努力实现但总不会完全实现的目标。事实上，在一个组织里可能会有不同程度的承诺，但也能完成任务。有意思的是，雇员们完全能理解有分寸的必要性。在我所有的工作中我还没有发现对授权提出不切实际要求的雇员。那么，对于高层管理人员而言，必须了解的事情是：内在承诺是有限度的。雇员们不理解，事实上他们通常憎恶高级管理人员在不断要求普通雇员作出外在承诺的同时又鼓吹内在承诺。的确，组织中不满情绪的一大来源就是：高层管理人员过分伶牙俐齿地赞同授权，却又言而无信。

显然，如果内在承诺真的能带来 CEO 们声称他们想要的结果的话，那么他们对内在承诺的需求就一定是现实而明智的。但是，由于大多数组织正在使用的自身变革计划阻止雇员实际承担本职工作职责，因此使这个问题进入更深层次。

变革计划增加内在矛盾

重大的变革计划充满了内在矛盾。我这样讲的意思是说：即使是在这种变革计划和政策得到正确执行的情况下，也没有并且不可能鼓励它们想要激发的行为。如

果将内在矛盾提出来并明朗化，则这些矛盾能够得到彻底的解决，也就是说它们不会抑制管理人员想得到的那种个人承诺。但是，如果内在矛盾深藏不露、不为人知，就像常见的那样，它们就会变成一种破坏性的力量，不仅抑制授权制度，而且还会增加挫折和猜疑，从而破坏组织的效率。

要说明这一点，我们来看看最近在贯彻和促进组织变革方面的成功实践所提出的建议。这个建议将组织变革过程分为四个基本步骤：

- 确定一个愿景。
- 确定一个与愿景一致的竞争战略。
- 确定在执行中能贯彻竞争战略的组织工作流程。
- 确定个人工作要求，以便雇员们能有效地贯彻组织工作流程。

这些建议的根本模式与变革研究者和实践者多年来研习得到的有关有效推行变革的经验是一致的。它们始于一个清晰的框架——愿景，然后逐渐使之得以实施，变成现实。这样，人人都清楚如何实施这个过程的四个步骤，管理人员被建议统一说法。这个过程有意义，是合理的。

但是这个过程被内在矛盾弄得千疮百孔，以至于接下来的变革计划最终只能制造混乱，尤其是在实施阶段。如果说已经用一套说明对所有这些步骤都作了非常精确的描述，那么这个建议实际上更多的是鼓励外在的而不是内在的承诺。显然，在雇员的行动几乎都是由外部确定的情况下（就像大多数变革计划的实际情况那

样)，作为结果的行为不可能是授权和解放。一个直接的结果是，雇员们悄悄与这种变革计划拉开距离。因此，这种变革计划在改善工作绩效方面是有效的，因为它有助于减少错误，正如全面质量管理案例中所表现的那样，因为它有助于雇员接受良好的习惯。但是同时，它也破坏了内在承诺。简言之，直接实施变革的建议并不能提供高级主管人员想要的新活力来源。

但是，真正的危险还在于变革计划最终会以长期持续的模糊信息对整个企业造成危害。喜欢内在承诺的雇员们将这种信息翻译为"做你自己的事,这是我们告诉你的方式"。他们很不情愿地服从这种命令;那些喜欢外在承诺的雇员也会获得这种信息。但是他们会感到释然，因为他们不用承担任何个人责任。这样,高级主管人员所不想见到的但长期在其组织中存在的不良工作习惯便得到了强化。结果总是更多的内在矛盾,更加无效率和犬儒主义,所有这些都对实际变革造成妨碍。

CEO 们破坏授权

CEO们有意识和无意识地反对授权;令人惊讶、至少是令局外人惊讶的是，高级主管人员似乎并非总是想要他们口头上需要的东西。让我们

高级主管人员似乎并非总是想要他们口头上需要的东西

来看看我在研究过程中发现的一些典型言论。这些言论摘自世界级公司的一次高级主管圆桌讨论会，它非常清楚地说明 CEO 们对内在承诺以及授权爱恨交织的复杂感情。第一位 CEO 特别提到，使用“精确界定的、其中分歧很小并且明确界定操作界限的过程”，你不再需要陈旧的命令——控制方法，工人们现在被授权，“如果他们尊重这个过程的话。”第二位 CEO 认同这些“过程正在解放”的看法。而第三位 CEO 则观察到，很多雇员都很难理解这些过程是“可信的、可敬的并且是在控制之中”的含义是什么。

让我们停一下，问问自己：在既无推测又无挑战的情况下，也就是说在工作要求被事先确定、工作过程被控制的情况下，怎么能有授权呢？对于在这样一种情况下工作的雇员来说，这种环境就不是在授权，这是傻子也明白的事。这不是那种个人能够立志自我管理的环境。而是相反，只要这种公司的雇员们了解并遵循这个过程的指令，他们就只会变得越来越受外在激励。

如果总是有人自上而下地控制他们的话，雇员们不会产生内在承诺感

在目前所有实际变革计划中，拥护者热情的作用是将同样模糊的信息从 CEO 传送给雇员。高层管理者非常了解零零碎碎地实施重大变革计划并最终导致这种计划失败的危险，他们极力通过发动拥护者来克服那些问题。而拥护者则努力实现根据规定管理的绩效目标。管理人员拥有大量的保证雇员服从的资源，而且他们经常

监控雇员的进展。结果，这些行为强化了外在承诺模式的自上而下控制的特点。狂热拥护者单调的声音使雇员们感到管理就是控制，它使内在责任感和个人授权感消失。如果总是有人在居高临下地“贩卖”(selling)他们或控制他们，那么雇员们怎么会感受到被授权了呢？其实，如果雇员们有内在承诺的话，这种拥护者是不需要的。

所有这些干预的结果都是混乱。管理者及其所实施的变革计划破坏了他们极力想实现的授权。为什么这个计划没能实现呢？是否可能因为今天的高层管理者真的不想授权给雇员呢？说真的，他们自己也不清楚。同时，雇员们也不指责管理人员的行为，因为雇员们自己对授权的感情也很模糊。

雇员们有自己的疑问

外在承诺是许多雇员的心理生存机制，也就是说它是使个人能够适应大多数工作环境的方式。在前民主德国，这种生存机制的运作方式得到了相当戏剧性的描述。

当柏林墙被推倒的时候，民主德国工人的日常生活方式也走到了尽头。大多数工人已学会了靠顺从生存。在以往40年中，大多数工厂都是按照中央计划者的指令运营。如果很多民主德国人竭力争取对自身命运更大的控制权的话，他们的生命可能就已经遭殃了。结果，

多年来，民主德国的工人们学会了将绩效界定为：尽量少做要求他们做的工作。

在变革发生以后，我参与了许多与前联邦德国高级管理人员的讨论，这些管理人员对前民主德国人所表现出来的缺乏积极性和热望感到惊讶和困惑。那些高级管理人员所无法理解的是，对于人们来说，尤其是对于那些在外在承诺的规则下度过整整一生的人来说，接受内在承诺是一种如此大的困扰和威胁。当我听那些想让前民主德国雇员作出更内在的承诺的前联邦德国管理人员谈论的时候，我想到了美国以及其他一些存在同样问题的地方的几个案例。我多次的经验告诉我，延长的外在承诺绝对不可能造就内在承诺，因为授权的感觉不是天生的，它是某种必须去学习、开发和磨合的东西。

那么，问题是：你怎样会产生内在承诺呢？可以肯定的是，管理人员已经采用的激励计划，例如较高的薪酬，更好的职业发展道路，“本月雇员”荣誉奖等等，对此没有什么作用。相反，在我多年担任变革顾问的过程中，我一再看到给雇员以“正确的”奖励如何造成依赖而非授权。这类方法在使用过程中不可避免地逐渐失去效用，而且这些方法所造就的是更加外在的承诺。

我们来看看一个财务问题严重的公司。在这个案例中，CEO 在作出相当大的个人牺牲的基础上决定提高其雇员的薪资。但是，他自己后来的研究表明，他的雇员们认为这次提薪只是保持了他们在劳动市场中的平衡。内部承诺没有提高，雇员们还是只做奖金增加所要求他们做到的事。他们遵守规则，但没有任何主动性；

他们不承担风险，也没有表现出管理人员所寻求的个人责任感。这位 CEO 感到很惊讶，但我认为这些结果都是预料之中的。原因是：（1）像其他普通的激励方案一样，薪酬往往促进外在承诺，同时还造成对内在承诺的偏见；（2）更为根本的是，很多雇员对授权观念与管理人员一样没有什么更多的兴趣。对于很多人来说，授权只意味着太多的工作。就像前民主德国工人们那样，几乎所有雇员都已经学会靠外在承诺生存。

一涉及到授权，管理人员与雇员就都开始“打太极拳”。管理人员说他们想要更有参与感的雇员，雇员们说他们想要更多的参与机会。但要弄清他们各自说的到底是什么，是很难的。这是否只是一个哑谜呢？雇员们争取更大的自治权；管理人员一方面说这是正当事，但另一方面却极力通过信息系统、流程和工具来保持控制。雇员们看到旧的命令—控制模式的残余，确认他们更坏的猜疑——上司想拥有不受挑战的权力。而管理人员只想看到更好的数字。因此，在自治与控制之间激烈斗争，同时，公司在向下个世纪转变的过程中，真正授权的潜能被浪费了。

变革专业人员抑制了授权

在过去 10 年中，我有机会与在不同组织中工作的 300 多位变革专家共过事。当然，这些人的活动及效益

不尽相同，但是，比这些差别更引人注目的是其模式的重复性。

变革专业人员在自治与控制的战斗中期参与进去，因此承担的任务非常艰巨。无论在内部还是在外部，变革专业人员的作用表面上都是促进组织变革和持续学习。但是，绝大多数变革专业人员通过自己的方式实际上抑制了组织中的授权。

为了理解这种情况是如何发生的，我们来看一下变革专家汤姆（Tom）努力与业务经理杰克（Jack）共事过程中发生的情况。（他们二人都是我在研究过程中遇到的典型人物。）杰克的上司告诉他，要与汤姆一起工作，汤姆会“帮助”杰克在其组织中授权。在这个变革计划开始的时候，举行了一系列会议和讨论。汤姆激昂地论述了公开、诚实和信任是授权的基础。很多雇员在散会时都对公司将实施更开放的沟通充满希望。但是，该计划实施了一个月后，汤姆发现，杰克已经回到了他过去的管理模式。于是，他决定最好是与杰克正面谈一谈。详见表4—2。

在这里发生了什么？满腔热情开始的变革计划显然陷入了麻烦之中。这是我一次又一次看到的模式。在最初的兴奋过去之后，事实就不可避免地摆在面前了。将授权的种种好听的言辞先放在一边，雇员们“一定会”（will）有他们自己的问题。他们“会”要求经理帮助，他们的经理“会”告诉他们做些什么。那正是大多数工作任务如何得以完成的方式，也是组织如何达到其要求的产量的方式。在许多情况下，这种做法绝对没有什么

错，只是与授权的理论不相吻合而已。

表 4—2　　　　汤姆和杰克的对话

汤姆没有明说的想法	汤姆和杰克的对话
汤姆：事情进展得不好。	汤姆：那么，每件事进展得如何？
	杰克：事情进展得相当不错。虽然上面给了很多压力，但是我们达到了那些产量。
汤姆：好哇，杰克所关心的就是产量。授权根本就没有列入他的日程！	汤姆：好啊，太好了。但是我还想知道，我们在让人们对本职工作更加努力方面做得怎么样。你认为他们对授权的感受如何？
	杰克：呃，我想我们做的不错呀。如果有问题，人们会来找我，那我们就会把问题解决掉。当然，有的人是永远都不会感到满意的。但那只是少数人，而且我们能把握住他们。
汤姆：那正是我所担心的。杰克不是“说不到点上，”他是完全不得要领。	汤姆：瞧瞧，杰克，如果你解决了他们所有的问题，那我们将如何授权给我们的雇员呢？
汤姆：真是令人绝望！要是有一种更容易的谋生方式，我绝不会通过他来做事。我希望我能让杰克明白我的想法，但是我不想与他争执。我得保持冷静。	杰克：好，实话对你说吧，汤姆，我从上头得到的指示是，我的工作就是要保证产量，同时，你知道，不要让雇员感到很不满。公正地讲，我认为我正在这样做。

当汤姆看到杰克告诉其雇员去做什么事的时候，汤姆做了些什么呢？汤姆没有去确定杰克在这种情形下是否在做正确的事，像汤姆这样的变革专家几乎总会感到灰心，因为经理们不照说好的授权计划去做。我极少见到能帮助管理人员有效地对付艰难境遇的变革；而更少见到的是能向管理人员提供有关做什么的实用建议的变革专家。

汤姆不仅不愿意了解杰克面对的实际问题，而且，他还把自己的想法掩藏起来。在他事实上已经放弃希望的时候，他还极力装作仍然相信变革计划会成功的样子。汤姆自己对没有实现公开、诚实和信任也是心虚的。

根据我的经验，业务经理非常不愿意了解变革计划的内在矛盾，至少在私下里是这样的。他们让自己远离那些"软"的东西，比如双向沟通、内在承诺、间断思考等，而是让自己专注于数量。像杰克那样的业务经理往往断定，变革专家并不知道如何帮助他们，我认为，这个看法恐怕是对的。因此，当汤姆提醒他倒退的危险性，告诫他要坚持下去的时候，杰克都客客气气地听着，然后，他仍继续做他的事情。

最后，每个人都会感到灰心。从理论上讲，授权应该使组织能更容易地实现自己的数量目标。但是，在没有认识授权的局限性就实施变革计划的情况下，在管理人员与雇员都没有得到公开而有效地处理变革计划问题帮助的情况下，组织得到的最后结果比开始实施变革计划时的情况还要差。授权活动非常容易变成政治上正确

授权活动非常容易变成政治上正确的活动，也就是说，没有人能够说出自己的真实想法

的活动，也就是说，没有人能够说出自己的真实想法，因为那些想法被视为荒谬的念头。在这种情况中，如果你向变革代理人提出挑战，你就成了变革的敌人。

这样，组织中所有的人都感到更受控制，更少能公开谈论真实的发展状况，而不是感到得到了授权。说到这里，我们对变革计划不成功以及这些计划实际上破坏高层管理人员信用的结果还感到惊讶吗？

要做些什么？

尽管围绕改革和重大变革计划的作用有很多溢美之词，但事实上今天的管理人员还没有遇到一个有效的变革计划。正如我们所看到的那样，造成这种情况的原因很复杂。虽然管理人员对破坏其组织中人员的内在激励负有部分责任，但企业中也还没有能够造就出高水平内在承诺与授权的变革计划。正因如此，我才认为，需要开始进行一些研究和实验，以便找到一些切实可行的答案。但在这里，我谨提出一些建议，它们可能有助于高级管理人员更明智地考虑授权问题。

● 要认识到，每个公司都既有自上而下的控制，又有给人员授权的计划，有些矛盾是不可避免

的，只是必须加以管理。当这些内在矛盾变得明显的时候，要鼓励个人将矛盾摆到桌面上来解决，否则，就会产生信用差距，这种信用差距会在未来许多年里给组织造成损害。

- 不要采用明显有矛盾的计划。例如，停止制定那种原本想要增加内在承诺而实际产生外在承诺的变革计划。要确定所支持的事情不会与实际发生的事情相抵触。
- 要了解，授权有其自身的局限性。要知道能够创造多少成果，能够实现什么目的。要知道授权不是包治百病的万灵丹，没有必要夸大它的作用。一旦它取得了好的效用，不要误用它。要清楚，谁有权利去改变事物。要详细说明被批准的变革的可能局限性。
- 要认识到，外在承诺和内在承诺可以共存于组织之中，但它们共存的方式对于组织中的授权实践最终能否成功具有至关重要的意义。例如，外在承诺就是在大多数日常工作中对工作绩效的承诺。没有必要去尝试增加那种带来向下螺旋结果，如犬儒主义、幻灭以及无效等结果的授权。首先要注意的是，一定要区分需要内在承诺的工作与不需要内在承诺的工作。
- 要在组织中营造能增进授权的工作环境。如果你想帮助雇员摆脱外在承诺，你就要鼓励他们检查自己的行为。据我的经验，如果管理人员真的很真诚，如果工作许可，如果奖励强化内

在承诺，很多雇员愿意变得更加富有自我奉献精神，作出更多的内在承诺。

- 要将士气、满意度甚至承诺等因素都纳入你的人群关系政策，但不要将这些因素作为最终标准，因为它们不是最终目标，绩效才是最终目标。个人可以是优秀绩效的创造者，同时又表现出较低的士气。最为重要的是工作绩效而不是士气。在将士气、满意度、授权感当作组织成功的最终标准的情况下，这些因素掩盖了组织在21世纪必须解决的许多问题。
- 要帮助雇员理解他们对自我承诺的层次所作出的选择。在组织中或者事实上是在生活中，我们可以做的最有用的事情之一，就是要求人们不要有意地在自己的效力方面自欺。

最后，要记住，授权可能走到人性的反面，要实事求是地认识如何运用授权、如何实现授权。要理解亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）的话：你可以在某些时候给所有的人授权，在所有的时候给某些人授权，但是你不能在所有的时候给所有的人授权。根据迄今为止的分析，没有人有理由期望超出这个授权原则。

【注释】

[1] For a description of the similarities and differences in employee-involvement, reengineering, and TQM programs, see Susan Alberts Mohrman, J. R. Galbraith, and Edward E. Alwair, *Tommorrow's Organization*

(San Francisco: Jossey – Bass, 1998): J. Hendry, "Processing Reengineering and the Dynamic Balance of the Organization," European Management Journal, vol.13, no.1, pp.52～57; T. Eccles, "The Deceptive Allure of Empowerment," *Long Range Planning*, vol. 26, no.6, pp.13～21; and B.G. Jackson, "Reengineering the Sense of Self: The Managers and the Management Gurus," *Journal of Management Studies*, 1996, vol.33, no.5, pp.571～590.



差异创造效益：多样化人员队伍管理的新心智模式[1]

戴维·A·托马斯　罗宾·J·伊利

作者简介

戴维·A·托马斯（David A. Thomas）是哈佛工商管理研究生院组织行为学与人力资源管理学副教授，是监督高级经理开发以及有效管理多样化人员队伍等领域的著名权威。他还是管理研究院、国际培训实验室以及组织心理分析国际研究学会等机构的成员。

罗宾·J·伊利（Robin J. Ely）是哥伦比亚大学国际公共事务学院（School of International and Public Affairs, Columbia University）副教授。她最近的研究重点是，如何更好地管理不同种族及性别人员的关系并提高他们的

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996 年 9/10 月号。重印号 96510。

效率。在此之前，她调查过女性专业人员在组织中担任当权职务的状况以及女性专业人员的工作经验特质。伊利博士在杂志和书中发表了大量的论文，并且在美国和欧洲举行的学术会议和实际工作者大会上发言，介绍其工作成果。她讲授统计学和群体动力学等课程，特别强调作为权力关系的种族、血统以及性别关系。

内容提要

为了做到办公场所人员构成多样化，人们已经做了一些十分善意的努力，但是，事与愿违，这些努力通常都进一步加剧了紧张状态。它们很少能促使组织效益发生可能的飞跃。过去有两种指导多样化人员队伍建设的心智模式（paradigm）对此负有责任 。现在，有一种新的心智模式看来能够更清楚地阐明多样化人员队伍的意义和作用。

第一种心智模式是歧视与公平心智模式（discrimination-and-fairness paradigm)。它以“歧视是错误的”这一认识为基础。在这个心智模式的指导下，企业用人员招募与人员保持的目标达成程度来衡量进步。这种心智模式将一视同仁,没有种族歧视、性别歧视的陈规理想化。第二种心智模式是接近与嫡系心智模式(access-and-legitimacy paradigm)。它赞美差异。在这个心智模式的指导下,组织为寻求接近更加多样化的客户,而将其雇员构成与目标消费

者相匹配。但是,这个心智模式可能会使处在不同身份群体的人员感到被排斥或被利用。

第三种心智模式在有恰当领导方式的企业里表现为有益的学习行为,而且如果鼓励雇员们从各自的差异中获取创造性思想的话,组织会变得能更有效地实现其使命。如果组织具备所有八个前提或八个前提中的大多数的话,则发展的机会几乎是无限的。

运用第三种心智模式的企业领导赞成积极地向差异学习;他们鼓励人们在工作中坦率地运用文化经验;他们反对各种形式的优势与劣势,包括那种一个职能群体表现得比另一个群体更优越的状态;他们确保能及时发现和解决在努力达成雇员构成多样化的过程中产生的不可避免的紧张状态。

为什么企业应当注意其雇员构成多样化问题？迄今为止，许多管理人员以歧视在法律上和道德上都是错误的这一断言对这个问题作出了回答。但是，当今的管理人员也在表达着另一种观点，他们说，一个更加多样化的雇员队伍能够增进组织的效能。这样的雇员队伍将提高士气，提高生产率，使企业更容易接近新的市场。简言之，他们认为多样化有益于企业经营。

如果这是真的（我们相信这是真的），那么，多样化的积极影响何在呢？20 多年来，美国企业界进行了大量的、各种各样的积极尝试以增进多样性。但是，这些努力几乎都没有使企业效益发生大的进步。相反，许多在办公场所增进多样性的尝试得到适得其反的效果，有时甚至加剧雇员之间的紧张状态，阻碍公司绩效达成。

本文将阐释为什么实现雇员构成多样化的努力没有充分发挥效用，并提出一个新的心智模式，以便理解人员多样化以及如何发挥人员多样化的作用。我们确信，一定有一种独特的方式能释放多样化的雇员队伍的积极能量，使企业受益。尽管这些益处包括提高盈利能力，但是，这些益处远不是企业财务标准所能衡量的；它们包括学习、创新、适应性、组织与个人的成长以及一个企业迅速而有效地调整以适应市场的能力。但是，理想的变革要求一个组织的领导在态度和行为上发生根本的变化。只有当高级管理人员放弃了对人员多样化的有缺陷的基本假设，并代之以比较明朗的认识的时候，这种态度和行为的变化才会发生。

大多数人都认为办公场所中的人员多样化是指增加

关于人员多样化的新认识不仅包括增加雇用不同身份阶层人员的数量，而且还包新很多其数内容

不同种族、民族、性别或阶级的人员，也就是说要招募和保留传统认为身份卑微的阶层的人员。6 年前，我们以这个常见的设想为起点，开始调查这种多样化与组织效益的联系。我们很快就发现，这个完全根据身份阶层设想的多样化抑制了效益。(参见后文中的“研究”)。

在管理多样化的过程中，组织通常会采取这两个观点之一。为了公正与公平的缘故，组织鼓励（和期望）吸纳女性和有色种族成员，或者特别根据他们的背景来安排工作，例如，安排他们去那些需要与他们身份相同的客户或顾客打交道的地方工作。非裔美籍 M.B.A. 往往发现自己是在贫民社区进行产品推销，拉丁美洲裔雇员则常常是面向拉丁美洲裔人群进行销售，或者是在拉丁美洲分支机构工作。在这些案例中，企业所依据的假设是：特定身份群体的主要长处是他们对自己所属的那个阶层的了解。这个假设是狭隘的，它限制和损害了多样化的成效。

在这里我们强调的是，多样化远不只是让更多的不同身份的人加盟到企业中来。要知道，让更多不同身份的人加盟企业只是管理一个多样化的员工队伍以实现企业最大利益的第一步。应当将人员多样化理解为不同身份阶层成员带给企业的各种工作愿景和工作方法。

妇女、拉丁美洲裔美国人、亚裔美国人、非裔美国

人、土著美国人，这些人群以及其他非美国企业界主流人群，都不仅带有他们“内部的信息”，也带来不同的、重要的、有利于竞争的关于如何实际开展工作的知识和愿景，包括如何设计流程、达成目标、确定任务、创建有效团队、沟通思想、实施领导等。在允许的情况下，这些阶层的成员能够对有关组织功能、战略、运营、活动、程序等的基本假设提出挑战，从而帮助企业成长和改进。在做这些的过程中，他们能够将更多的自我带入办公场所，更加充分地认同本职工作，形成一种有效的循环。当然，也可以期望个人在其最熟悉的市场上为企业作出贡献。但是，只有当企业开始比较全面地思考人员多样化的问题，同时又提供新鲜而有意义的工作方法，并且不再认为人员多样化就是只看一个人长相如何、来自何处的时候，企业才能充分享有人员多样化所带来的利益。

迄今，有两个愿景主导了大多数实行人员多样化的初始动机：一个是歧视与公平心智模式，另一个是接近与嫡系心智模式。但是，我们已经确定了一个解决这些复杂管理问题的新方法，我们称这个方法为“学习与效益心智模式”(learning-and-effectiveness paradigm)，它合并了前两个心智模式某些方面的内容，但由于它将达成多样化的方法与工作具体结合起来，因此它超过了前两个心智模式。我们的目标是帮助企业领导人明白他们自己目前达成人员多样化的方法是什么，这种方法对其企业实现人员多样化的活动已经产生了什么样的影响。管理者可以学会评价他们是否需要改变其实行人员多样化

的初始动机，并且明白，如果需要的话，应如何实现这种改变。

在以下的论述中，我们还会引用几个案例，说明将多样化的新定义与工作实际相结合如何使一些组织的绩效得到明显改善。这些组织在很多方面都不相同，例如，它们都不在相同的行业中，但是，有一点是相同的，那就是它们的领导人都认识到，人员结构的不断变化并不能使组织的效益得到实质性的增长。他们都明白，一个企业如何界定人员多样化，以及在建立多样化组织的过程中做了些什么，决定了这个企业在达成人员多样化方面的收益。

歧视与公平心智模式

运用歧视与公平心智模式也许是迄今为止最普遍的认识人员多样化问题的方法。透过这个镜头看人员多样化问题的领导人通常会将重点放在同等机会、公平待遇、招募以及遵守联邦政府有关公平就业机会的规定等问题。可以对这个心智模式的根本逻辑作如下表述：

偏见已经将某些社会阶层的成员排斥在像我们这样的组织之外。为了公平和遵守联邦政府的命令，我们需要努力调整我们组织的结构，使之能比较真切地反映社会的人口结构。我们需要有能确保我们所有的雇员都得

到同等待遇和尊重以及不让某些人拥有凌驾于他人之上的不公平优势的管理程序。

虽然这类似于支撑传统的反优先雇用活动的思想，但是歧视与公平心智模式确实超出了仅仅对数量的关注状态。根据这个哲学定位经营的企业往往专门为女性雇员和有色人种雇员制定辅导和开发计划，并教育其他雇员要尊重文化差异。然而在这种心智模式下，实施多样化的进展是用企业人员招募与人员保持目标的达成程度去衡量，而不是用企业创造何种条件使雇员能够运用自己的能力和愿景更有效地做好本职工作去衡量。也可以说，雇员构成实现了多样化，但工作并没有因多样化而得到改进。

那些有效地运用歧视与公平心智模式提高了雇员构成多样化程度的企业有些什么共同特点呢？我们的研究表明，这些企业的领导人通常都十分注重公平程序和对全体雇员一视同仁，并且他们都具有权威，能够自上而下地发布指令以强化表明上述态度的行动；这些企业通常有严密的官僚组织结构，在适当的地方都有监控、衡量和奖励个人绩效的控制程序；而且，这些企业往往就是具有牢固的、显而易见的文化的组织，在这种组织中，像公平一类的价值观广泛普及、深入人心，而且行为规则也是明白无误的。（也许在这类组织中，所有这些因素都发生效用的最极端的例子就是美国军队。）

毫无疑问，这种心智模式是有益的，它的确是要增加组织中人员构成的多样性，它往往也能有效地促进公

平待遇。但是它也有很大的局限。首先，它的无种族歧视、无性别歧视的理想在某种程度上建立在这样一种隐含的假设之上，即“我们都是一样的人”或“我们渴望成为全都一样的人”。在这种心智模式下，用雇员构成的多样化去影响该组织的工作或文化就成为不值得做的事。这个企业应当像每个人的种族、性别、民族都相同那样运作。根据这种心智模式管理多样化人员队伍的领导人，不可能去探究人的差异如何能在工作方、领导、市场观察、人员管理、学习等方法上引发一种潜在而有效的多样化。

歧视与公平心智模式不仅坚持认为每个人都是一样的，而且，由于它强调公平待遇，因此它对雇员施加压力，要求他们不在意他们之间的重要差异。所以，人与人之间有关工作界定方面诚恳的争论有时会被这个心智模式之下的公平—不公平透镜误解，尤其是在诚恳的争论与激烈的辩论交织在一起的情况下就更是如此。例如，一个女雇员如果坚持认为公司的广告战略并不适合某个市场各个种族的人员，她可能觉得自己是在冒犯作为这个心智模式基础的同化准则。而且，如果她还引用什么，比如说引用她自己对公司想要接近的那个种族的知识，来为她自己的观点辩护的话，那么她就有可能被看做是对一个以无文化差异而自豪的组织持有不合适的态度。

办公场所的心智模式以强有力的方式引导着组织的思想。由于雇员们公然承认其差异的能力受到限制（这种差异与工作有关，但主要基于文化），因而这种心智

模式实际上削弱了企业了解与改进自己的战略、流程以及活动的能力。而且，它还阻碍人们对工作产生强烈的、个性化的认同，而这种认同正是任何企业环境下动力与自我调节的重要来源。

为了描述这种心智模式的缺点，我们来看看艾弗森－邓纳姆公司（Iversen Dunham）的案例。该公司是一个从事国内外经济开发政策咨询的国际顾问咨询公司（如同本文中列举的所有案例一样，这个公司是真实存在的，但本文中未使用其真实名称）。不久以前，该公司的管理人员请求我们帮他们了解，为什么正当公司为其在人员多样化方面所做的努力受到赞扬的时候，种族关系却成了造成公司内部不和的问题。的确，该公司在实施人员多样化方面很有声望，甚至其他公司也曾以这个公司作为其实施人员多样化计划的基准。

早在70年代初艾弗森公司就已开始实施人员多样化，当时，高级管理人员决定在公司高层吸收更多不同种族和性别的人员。（该公司的领导人特别关注社会公平事业。）于是他们雇用了妇女和有色种族成员，并为他们设计了成为项目领导人的职业道路；还说服这两种人中已离职的绩效优秀者回到公司任高级职务。到1989年，该公司项目领导人和专业人员中大约有50%是女性，30%是有色种族成员。曾经由白种人和男性独据的由13个人组成的管理委员会也吸收了5名女性委员和4名有色种族委员。此外，该公司还吸纳了相当数量的外国人。

但是，大约也正是在这个时候，紧张状态表现出来

了。高级管理人员发现，令人难以置信的是，在为创建一个公平和相互尊重的工作社团作出种种努力之后，一些职员还是说艾弗森公司存在种族歧视问题。因此，该公司管理层邀请我们对其公司进行研究，并从局外人的角度对该问题作出评价。

我们只在该公司里待了一小段时间就发现，显然艾弗森公司的领导层是透过歧视与公平心智模式这个透镜来看人员多样化的作用的。但是，在他们看到种族关系不和的地方，我们看到的却是实际工作中协商方法的冲突。为什么会这样？我们的研究表明，在中层项目领导人之间的紧张状态最严重。调查与访谈证明结果，白人项目负责人喜欢将人员多样化作为进步的一个综合标志，但同时他们也认为新雇员多多少少在改变着公司，使公司脱离其原始的文化和使命。常见的批评是，非裔和拉丁美洲裔雇员将长期以来组织认为与工作无关的一些问题与他们提出的似乎需要更强的文化敏感性计划联系在一起，使问题变得过于复杂。白人男性项目负责人也抱怨他们的女同事以及有色种族同事正在破坏艾弗森公司传统的优势之一——绝对的定量方法。例如，少数民族项目负责人建议，艾弗森公司的顾问们要收集信息，并且要努力从客户公司高级经理人员以外的其他人员，即从中层管理人员以及一般人员那里收集信息。有的人还极力主张艾弗森公司要扩充其咨询方法，包括采用通过面谈和观察收集和分析定性数据的方法。的确，这些项目负责人甚至对艾弗森公司长期坚持的核心假设之一提出了挑战，这个假设就是：该公司的报告是客观

的。他们力劝艾弗森－邓纳姆公司认识和说明其分析的主观方面，例如，如果有不同意艾弗森观点的客户，该公司可以在其报告中加以说明。

而女性和有色种族项目负责人则感到，他们没有得到与他们的白人同事们同等的开展工作的权力。并且，他们还觉得那些同事怀疑他们的看法。他们憎恶这种公然的、无声的怀疑。

与此同时，对白人经理与申明受到不公平待遇的非白人下属之间的紧张状态也有些令人担心。但是，我们的分析表明，管理者与下属之间的冲突还没有那么严重，尚不需要引起高层管理的警觉。我们相信，高级管理人员发现处理这种第二类冲突比处理有关项目选择和项目界定的中等水平的冲突更容易，这个发现是很有意义的。的确，艾弗森公司的问题看来就是由该公司相信这个心智模式以及强调公平与平等所引起的。根据这个理念来诊断问题以及提出解决方案相对比较容易，那就是：让管理人员对他们的下属更公平一些。

组织需要公开、坦率地讨论差异如何被用作个人和组织效益的源泉

但事实正相反，用这个心智模式诊断同事与同事之间的紧张状态则很难。因为这种冲突反映出十足的艾弗森公司工作特性，而不单单是不公平待遇的问题。的确，这些冲突与身份群体关系有关，但是它们又不是传统的种族歧视症状。正是艾弗森公司的心智模式使得管理人员将这些问题解释成种族歧视症状。请记住，我们是被请

来评价一个被设想为种族歧视问题的。艾弗森公司的歧视与公平心智模式已经造成了一种认知盲点，结果，公司的领导们就不能准确地确定或有效地解决这个问题。该公司需要进行文化变革，需要让其已经在人员数量比例上达成的多样化真正发挥作用。如果想要该公司所有的雇员都充分作出贡献的话，该公司就需要有一种心智模式能够鼓励公开、坦率地讨论什么是身份群体差异的真实意义，以及如何将这些差异用作个人及组织效益的源泉。

主要由于高级管理人员反对这种文化变革，迄今，艾弗森公司还在为由人员构成多样化带来的紧张状态而斗争。

接近与嫡系心智模式

在 80 年代和 90 年代的竞争环境中，出现了一种新的有关对多样化人员队伍实施管理的论调和基本原理。如果说歧视与公平心智模式理想化了盲目因循同化作用与无种族歧视、无性别歧视的话，那么可以断言接近与嫡系心智模式是对差异的接受与庆贺。我们可以这样表述接近与嫡系心智模式的根本动机：

我们生活在一个越来越多元化的社会里，而且新的种族人群正在迅速地具备消费能力。我们公司需要一个

人员构成多样化的员工队伍来帮助我们接近这些不同的人群。我们需要具备多种语言技能的雇员，以便能够更好地理解和服务于我们的顾客，并且与顾客达成嫡系关系。实施人员多样化不仅是体现公平，也是为了使业务更兴旺。

在运用这种心智模式的地方，组织已经努力使其雇员构成与重要顾客或顾客群体构成相匹配，以接近客户并与之形成嫡系关系。在某些情况下，这种努力已经使得组织中人员构成多样化程度大大提高。例如，在投资银行中，市政金融部长期以来引导企业金融部努力实现人员构成的多样化，因为市政厅和郡县委员会行政管理人员结构是多样化的。许多利用基于性别、种族及其他人口差异的细分市场的消费者——产品的企业，也常常开创专门针对每个细分市场的营销。因此，这个心智模式使妇女和有色种族成员得到新的专业工作和管理工作机会。

这些成功地运用接近与嫡系心智模式增进其雇员构成多样化的组织有些什么共同特征呢？惟一的一个共同点就是：这种企业几乎总是在顾客、客户或劳动力供给不断更加多样化（这既是一个明显的机遇，也是企业面临的一种威胁）的商业环境中经营。

同样，这个心智模式也有其长处。其以市场为基础的动机以及潜在的竞争优势往往是整个企业都能理解因此都给予支持的特质。但是，这个心智模式更明显的是它的局限性。在开拓细分市场的过程中，运用这种接近

与嫡系心智模式的组织通常都很强调文化差异在组织中的作用，但是却不对这种差异作实实在在的分析以明确这些差异对工作进行过程的影响。运用歧视与公平模式的领导者过于性急，以至于不能为保持协调起见而推翻差异；而运用接近与嫡系模式的领导者也过于性急，以至于不能将具有适应细分市场能力的雇员按具体差异进行分类，他们没有努力去了解这些能力究竟是什么，也不知道如何将这些能力运用到组织的主流工作之中。为阐明我们的观点，以下我们来看看“阿塞斯资本银行”的案例。

阿塞斯国际资本公司（Access Capital International）是一家美国的投资银行。早在80年代它就发起了一个向欧洲扩张的雄心勃勃的计划。但是，该公司在国际市场上开设办事处时遇到了严重的问题：那些脑子里装着海外所缺乏的信用的美国人忽视了当地的文化规范和市场环境，看起来简直就没法与当地客户建立关系。因此，该公司雇用了曾在北美的商学院学习过的欧洲人，并将他们派往其欧洲的办事处。这个策略取得了显著的成功。不久之后，该行的领导人便为此而深感自豪：其欧洲业务的盈利能力很强，而且还拥有了一支真正国际化的专业人员队伍。他们称自己的公司是“世界上最好的投资银行”。

几年过去了，该公司的国外办事处仍然兴旺，但是有些领导人开始感觉到，公司并没有充分地得到来自这种人员多样化努力的益处。事实上，有的人甚至怀疑，由于选择用于管理多样化人员队伍的方式的问题，公司

本身可能已经变得比较脆弱。一位来自美国的高级经理阐述道：

如果明天法国雇员都辞职不干了，我们怎么办？我不知道我们能做什么！我们从未努力去了解这些差异和文化能力究竟是些什么，以及它们是如何改变业务运作流程的。德国组雇员在做什么？我们不了解。我们知道他们有用，但是我们不知道他们在完成任务过程中的微妙之处。我们设想文化造成了差异，但这大概就是我们至今所知道的一切。我们雇用了取得美国 MBA 学位的欧洲人，因为我们不知道我们为什么不能在欧洲开展业务，我们只能设想有某些文化方面的原因使我们不能与当地客户建立关系。10 年过去了，我们仍然不知道这种原因究竟是什么。如果我们知道，那么我们就能掌握并传授这种文化能力。投资银行业务流程的哪部分是通用的？哪些方面需要凭借特殊的文化能力？什么是共同点、什么是差异？我不可能是德国人，但是也许我可以更好地理解作为一个在德国做业务的美国人应当怎样做。我们公司最大的失误就是伦敦部门的首脑和各国小组的组长从未就没有公开谈过有关这些文化特色的问题。我们非常了解要利用人的文化优势，就像过去我们做的那样；但是我们似乎从未去学习这些文化优势。

该公司的故事说明了有关接近与嫡系心智模式主要局限的一个重要观点：在这个心智模式的影响下，建设多样化雇员队伍的动机通常来自于非常急切的、而且往

往是为了解决危机而产生的需求。在这个案例中，这个需求就是需要经纪人在欧洲市场上做生意。但是，一旦这个组织表面上达成了上述目标，其领导人很少会继续去鉴别和分析那些十分有效的、以文化为基础的技能、信任和惯例。他们也不考虑本组织如何去学习与综合那些技能、信任或惯例以便以后长期利用多样化的长处。

根据这种心智模式，该公司外国雇员团队就像是一个个自主独立的小公司，他们在各自国家的细分市场上，运用着因某种原因公司不能充分理解的能力，做着与美国风格不同的、略有些神秘的多样化的事情。在阿塞斯公司里，差异受到重视，因此首先建立了不同国籍的雇员团队；但是，该公司对差异的重视还不够，还没有努力将差异真正纳入到公司的核心文化和业务活动中去。

此外，这种接近与嫡系心智模式可能使一些雇员产生被人利用了的感觉。很多企业只在其需要与特定的细分市场接触的地域实行人员构成多样化。而很多因这种目的被雇用的人，在开始意识到该企业没有给他们其他方面的机会时，马上就感到自己被贬低了、被利用了。这种比较大的企业通常会认为这些雇员的经验比较局限或比较狭窄，尽管他们中的很多人在进入那些非常需要他们的文化背景的特殊市场之前，已经开始在主流市场上工作。而且，他们中的很

当企业将雇员的经验仅仅看作是有利于进入狭小的市场的工具时，那些雇员可能会有被利用的感觉

多人还说，当企业需要精简机构和人员或者收缩其市场重点的时候，这些特殊部门也往往首当其冲被撤销。这种情况为这些特殊部门的雇员提供了一种十分纤弱的、根本靠不住的职业道路。

新兴的心智模式：将人员多样化与工作愿景结合起来

最近，在研究过程中，我们碰到了少数这样的企业：他们起初依靠上述模式中的一种去引导他们的人员多样化建设，现在已经认识到，他们不是在形成自己的最大多元化。这些企业，比如以上讲到的阿塞斯国际资本公司，认识到雇员们在工作中通常根据他们的文化背景来做决定和选择，也就是说出于他们身份群体关系来做选择。企业也已经形成了一种新的有关人员多样化的观点，这种观点使企业能够将雇员们的愿景与本企业的主要工作结合起来，通过重新考虑主要任务和重新界定市场、产品、战略、使命、企业惯例，甚至文化，来提高工作效益。这样的企业正在用学习与效益心智模式实施人员多样化管理，并由此获取多样化的实际利益。

一个典型的案例就是位于美国东北部某市的一个小型公益律师事务所——杜威与莱文律师事务所（Dewey & levin）。尽管该事务所长时间生意兴隆，但是，到80年代中期，其全体白人法律职员（该事务所当时的法律

人员全是白种人）已经注意到，委托他们代理有关雇用争议案的妇女全都是白种人。该事务所的律师们根据他们所提倡的代表所有妇女的原则，将这个事实视为一种缺陷。即使用接近与嫡系心智模式来看，他们也认为这个现象不利于业务开展。

在那以后不久，该事务所雇用了一名拉丁美洲女性律师。那些合伙人直接的希望是，这位女律师能带来她本人所在的那个社会阶层的客户，同时也能证明该事务所真正愿意代表所有的女性说话。但是，实际情况超出了这个希望。这个新律师为杜威与莱文律师事务所带来了新观点，她说明该事务所应当承接什么类型的案子。高级经理们接受、落实了这些观点，取得了很大成功。于是该事务所又雇用了一些有色种族的女性。同样，她们也带来了一些新观点。现在，这个事务所承办的案子是以往在法律人员全是白种人的情况下不能做到的，因为那些白人律师看不清本所的使命与这些案子所涉及的雇佣问题之间的联系，因而他们不会有贴切或合适的思想。例如，该所承办了一个首开先例的诉讼案，该诉讼对英语惟一政策（一个由于根据传统的《反优先雇用法》行事而一度被忽视了的领域）提出了挑战。但该事务所现在注意到英语惟一政策与大批妇女就业问题之间的联系。这些妇女主要是最近移民美国而以前又没有足够的工作经历的人。正如一个白种负责人所说：“鉴于从更开阔的视野来看什么是（相应的）业务，并考虑到要以富有创造性的方式承接和办理以前（在所有人员都是白种人的情况下）从未做过的业务”，杜威与莱文事

务所的人员构成"已经影响到工作的开展。我们工作的主旨确实发生了变化，从这个意义上说，我们工作的质量提高了。"

杜威与莱文事务所的业务成功增强了其实施人员构成多样化的决心。而且，该事务所的有色人种雇员都说受到了尊重，而不是被"当作装饰"。很多新来的有色人种律师说，他们的意见得到听取，那种开放和感兴趣的倾听态度，是他们在过去的工作中从来没有体验过的。因此，毫不奇怪，该事务所在吸引和留住有能力的多样化专业人员方面几乎没有什么困难。

如果说歧视与公平心智模式是围绕同化这个主题形成的，其目的是要建立一支在构成上具有代表性的人员队伍，并且这个队伍的成员之间以完全相同的态度相待，那么，可以将接近与嫡系心智模式看做是围绕"差异"这个几乎正好相反的概念而形成的，其目标是将多样化人员结构的特征与市场以及重要的细分要素相匹配。

而正在兴起的新心智模式与最初的两个心智模式形成鲜明对比，是围绕整体综合优势这个主题形成的。同化过分追求一致性，差异则如以上我们所阐明的那样向另一头走得太远。而这个管理多样化人员队伍的新心智模式却比那两个模式都强。它像公平模式那样强调给所有人以同等机会，它又像接近模式那样承认人们之间的文化差异并且看重这些差异的价值。这个管理多样化人员队伍的新心智模式使企业能融合雇员之间的差异，并且借助这些差异去学习和成长。事实上，通过充分运用

这个模式，企业的成员可以说，我们大家都在同一个团队，因为（而不是尽管）有这些差异。

向新心智模式转化的8个前提条件

杜威与莱文事务所可能不算是热衷于自身变革和进行长期改革的典型。但是，我们仍然深信，除非现在还固守那两个旧心智模式的组织能够改变其对人员多样化的看法，避免认知盲点，否则就会失去机会，对紧张状态作出误诊，继续觉得难以把握人员多样化的潜在好处。

这里就提出了一个问题：究竟是什么使得杜威与莱文律师事务所以及其他正在运用第三种心智模式的公司能够实施其人员构成多样化呢？我们的研究表明，有8个前提条件促使企业以正确的态度运用身份群体的差异，帮助企业学习、复兴和成长。这8个前提条件是：

1. 领导人必须认识到，多样化的人员队伍包含着不同的工作愿景和方法，领导必须切实珍视各种各样的看法和见解。我们知道，有一个金融服务公司曾经认为，惟一成功的销售模式就是利用侵略性的、急速无情的短期拆借方式。（事实上，其奖励制度主要根据所完成的短期拆借数量来奖励销售人员。）但是，回顾该公司实施人员多样化的作用，可以看到，该公司盈利能力排在第一位和第三位的雇员都是女性，她们运用的销售

技巧主要是缓慢并确保建立良好的客户关系。该公司高层管理人员现在已经将不同的身份群体与不同的工作方法联系起来看，而且已经认识到，存在着多种取得积极工作成果的正确方法。

2. 领导人必须认识到，对于组织来说，雇员所表达的不同看法，既是一种学习机会，也是一种挑战。换言之，第二个前提条件就是，领导人要坚持不懈地学习、再学习，这是新心智模式所要求的。

3. 组织的文化必须建立一种使每个人都取得高标准绩效的期望。这种文化不是那种对某些雇员的期望低于对另一些雇员的期望的文化，而是对所有雇员持同样高期望的文化。有的组织对女性和有色人种人员的绩效期望较低，这是一种极易变成消极的自我实现预言的消极假设。要进入第三种心智模式，企业必须相信，其全体人员都能够而且也都应当作出充分的贡献。

4. 组织的文化必须促进个人的发展。这种文化必须体现人们各层次、各方面的知识和技能，其往往通过精心设计工作以及制定教育培训计划，来促进人的成长与开发。

5. 组织的文化必须鼓励开放。这种文化逐渐养成人们对争论的良好的容忍性，并鼓励有关工作问题的建设性冲突。

6. 组织的文化必须使工作人员看到自己的价值。如果具备这个前提条件，工作人员会感到自己对组织有承诺，自己得到了组织的授权，因此他们很愿意主动运用自己的技能和经验，以新的方式提高其工作绩效。

7. 组织必须具有非常清晰并得到普遍理解的使命。 这种使命能使人们明白本组织所努力实现的是什么。这个使命支撑并指导工作人员可能产生的有关工作变革的讨论。明确组织的使命有助于防止将有关工作差异的讨论演化为关于个人观点正确性的辩论。

8. 组织必须具有一个相对平等的、非官僚化的组织结构。 这样一种提倡思想交流，鼓励所有雇员以有价值的经验对常规的做事方法提出挑战的组织结构是很重要的。处在官僚组织中的具有前瞻性思想的领导者必须保持住组织效率提升的控制系统和指挥链，同时还要找到某些方式以改造传统官僚模式反对变革的思想倾向。他们需要区分有效的官僚因素（即能授权完成任务的能力）与无效的官僚因素（即造成抵制变革实验的因素）。

第一州际银行：心智模式正在转变的案例

要开始从第一种或第二种心智模式向学习与效益心智模式转变，并不需要同时具备上述8个前提条件，但是应当具备其中的大多数。在中西部某市经营的一家中型银行，第一州际银行（First Interstate Bank）的案例说明了这一点。

诚然，第一州际银行不是一个典型的银行。其客户基础是一个少数民族社区，其明确的使命是：通过“建设高素质的人才队伍”为这个客户群服务。该银行还有

其他一些独特之处：领导人欢迎建设性的批评；组织结构是相对平等的和非官僚化的；文化是开明的。不过，第一州际银行长期坚持这样一种政策，即负责借贷业务的职员必须是取得了大学学位的人。没有学位的人只能雇来做辅助性工作，并且从来没有被提升到辅助职能以上或以外的工作岗位。

但是，两年前，从事辅助工作的职员开始对这个政策提出挑战。他们中很多人已经在第一州际银行工作了多年，并且在该行的支持下，通过培训已经使工作技能得到了改善。还有些人在该行的鼓励下已经扩展了自己的工作技能，正在学习管理信用支票、准备为客户讲解，甚至为很多借贷决定做必需的运算。这样，有些辅助人员实际上做着许多与负责借贷业务的职员相同的事。因此，他们想知道，为什么他们不能得到相当的职务以及相应的待遇。

这个质疑在该银行组织辅助职员和高级管理人员中引发了一系列颇有争议的讨论。问题马上就变得很清楚，那就是要做好多样化的人员管理，这种多样化不是种族和性别的多样化，而是等级的多样化。辅助人员都来自于比那些受过大学教育的借贷职员等级低的社会经济社区。如果不看这个具体差别，处理这种人员多样化问题的原则与处理以种族或性别为基础的多样化问题的原则就是同样的。辅助人员对应当如何完成银行工作有自己的主意。他们强调说，也应当允许他们中间具备必需技能的人晋升到各种不同层次的专业工作岗位；他们认为，他们的意见过去没有被听取或接受过。

他们的看法向该行领导人长期贯彻的有关哪些雇员应当与客户打交道，管理人员最终应当承担多少职责的设计提出了挑战。为了适应这个挑战，该银行必须开明地探索由新看法带来的要求，必须考虑能否为没有学位的人设计教育和职业道路，以使这些工作人员成长为信贷职员。换言之，该银行的领导人必须主动改革，将过去清晰阐明的、不加采用的政策看做一种需要变更的事物。

现在，该银行领导正在进行这样的改革。但是，改革的进程非常不易。银行的高级管理人员现在不得不容忍由不同工作愿景碰撞而产生的紧张甚至恶劣的人际关系，并将重要的学习和成长机会看做是银行的新方向。

完成转变：正在运用第三种心智模式的企业

第一州际银行处在向第三种心智模式转变的过程中。但是，除杜威与莱文律师事务所之外，我们知道还有几个组织已经完成了心智模式转变。在这些案例中，企业领导人发挥了促进转变和调节气氛的重要作用。我们看到，在采用这个新心智模式的组织中，领导者和管理者，以及在他们领导下的雇员，一般都在采取以下4种行为。

1. 他们正在形成精神上的联系。首先，在采用这个新心智模式的组织中，领导者主动寻找机会去探讨，身份群体的差异是如何影响工作人员之间的关系以及完成工作任务的方式的。他们花相当多的时间和精力去了解，身份群体成员在组织中是如何体现社会意义的，这些意义又是如何体现在工作界定、工作安排以及工作完

成过程中的。在没有主动努力去了解差异的作用的情况下，如果也能从人员多样化学到什么的话，这种学习可能只是一种反应式的学习，也就是说，是对与人员多样化相关的危机作出的反应。

艾弗森-邓纳姆公司的情况说明了由于那种心智模式而错过机会的案例。项目负责人在界定和处理工作时，没有将差异看做是获取新见识和发现完成任务的新方法的机会；该公司固守其传统方式，只能从考虑什么是公平，什么是种族主义的角度来判断这些差异的作用。由于这种相当局限的种族角色思想对组织的影响，因而有关这个话题的讨论充满了担心和防卫，并使得每个人都看不到种族如何能对工作发挥积极作用。

以下的第二个案例说明，有些运用这个新心智模式的领导者已经能够想像和建立文化多样性与公司工作之间的关系。马斯蒂夫公司（Mastiff）是一个全国性的大型保险公司，其副总裁收到了所辖部门一位经理的申诉。这位经理是非裔美国人。3个月前，他刚从马斯蒂夫公司的另一个部门录用了一名非裔妇女来担任某个领导职务，现在他想降低这名妇女的职务。他告诉这位副总裁说，他对新录用的这个雇员的工作绩效感到由衷的失望。

他说，“我录用她，是因为我很清楚她具备足够的领导技能”，“我知道她有一种很开放和善于授权的管理风格，我也知道她对管理团队的其他成员很有影响力。但是，她实际上却没有这样去做。”

这位副总裁感到很惊讶，她极力想了解这位经理认

为问题究竟是什么，但是，她没有得到她认为真正能说明问题的答案。私底下她也觉得很困惑：有人会决定给这样一个在公司工作了 15 年、经验丰富的少数民族妇女以降职处理，而且是在她被录用到这个单位这么短的时间内作出这个决定。

于是这位副总裁作了进一步调查。在谈话过程中，那位经理偶然提到，他是从教会了解这位新雇员的，而且，他也很熟悉她在教会以及其他社区组织中的领导方式。在那些不太正式的场合里，他看到她表现得像是个非常有效、敏感、富有影响力的领导者。

听到这里，这位副总裁得到了启发，她对那位经理说，“如果那就是你对她的了解，那么，对于我们来说，问题就是为什么她不能将那些技能带到她在这里的工作中来。”她决定他们 3 个人一起开会，直接提出这个重要的问题。在会上，那位雇员解释说：“我认为，如果我在这里以那种方式做事，我会呆不长。如果你们完全同意我以那种方式做事，我个人的领导风格，那种特殊的风格会很有效。你们可以只管做事，而不必担心别的什么。”

她指着那位打算给她降职的经理，补充说：“他是对的。我在公司以外的地方的领导风格绝对是有效的。但是，我在马斯蒂夫公司已经工作了 15 年，我了解这个组织，我知道，如果把自己的那种风格带到这里，如果我那么真实，我就会在这里呆不下去。”

这个案例说明的是，这位副总裁的学习与效益心智模式引导她去探讨，并使她将文化差异与工作风格联系

起来考虑。她认识到，正在出现的问题是那位最近得到提升的妇女的文化背景与其工作环境之间不和谐。这与个人的态度和感情，或性别差异，或天生缺乏领导能力没有多少关系。这位新提升的女雇员工作绩效低下的原因是，她具有某种风格，而这个组织的文化没有支持她顺利、完美地表现出这种风格。这位副总裁的心智模式引导其提出新问题，寻找新信息；而更为重要的是，这种心智模式也使她能从不同的角度解释现有信息。

这两位高级管理人员开始认识到，那位非裔美国妇女之所以自认为没有能力在公司里担任领导者，部分原因是她在公司长时间里没有受到重视。因此，在意识上她已经习惯于将工作中的自我与在她自己社区中的自我分离开来。在为马斯蒂夫公司工作的15年里，作为一个个人，她工作得很好，为公司作出了贡献，但她从不知道她的上司希望她运用文化能力去发挥有效的领导作用。

2. 他们正在使公开讨论变得合法化。采取这个新心智模式的领导者和管理者正在主动亮起“绿灯”，开放有关身份群体成员对雇员个人经验和组织行为产生影响的讨论。他们鼓励人们直接利用其背景文化经验以及从组织外部获得的知识改进工作。个人常常在工作中运用其文化能力，但通常是在私下以近乎局促的方式来运用的。其令人遗憾的结果也就是：失去了有组织的团队学习和改进的机会。

在托利诺食品公司（Torinno Food Company）任化学师的一位华裔妇女的案例说明了这一点。她的名字叫

琳达（Linda)。当一种新的汤料出现问题的时候，琳达是该公司这个产品开发小组的成员。在开发小组为解决这个问题作了多次尝试之后，琳达决定“把我的化学搁在一边，先利用一下我的中国烹饪知识”，从而找到了解决方案。但是，她没有与同事们（全是男性白种人）分享解决方案的灵感来源，因为她担心他们会将她归于另类，或者认为她不够专业。当然，在文化问题之上，还有性别问题（女人做烹饪）以及家务事问题（女人在实验室里做居家烹饪）。所有这些问题成了无形的屏障，琳达知道她必须绕过这个可能对她造成职业损害的屏障。在解决汤料问题后，她便回到了所谓科学的做事方法。

看重差异的价值的领导与一切优势看现形式作斗争，包括与任何职能部门优于另一部门的假设作斗争

事实上，托利诺公司高级管理人员实施过一个旨在让雇员们了解公司每个成员所作贡献的价值的计划，使得公司在人员构成多样化方面发生了实质性的进步。但是，琳达的想法说明，在日常实际工作中，这个计划是失败的并且恰恰是在那些本应让它发挥重要作用的地方失败了。它没有确认一个人将来自其身份群体的经验运用到其本职工作中的合法性。这样，组织就很可能错过充分利用像琳达这样的雇员的才能的机会。当人们认为必须偷偷摸摸地提出和应用自己想法的时候，这个组织也就错过了充分讨论、争论、提炼和应用那些想法的机会。此外，因为像琳达这

样的人会继续认为自己必须隐瞒自己的某些部分以便适应环境，因此，他们会感到不仅难完全介入自己的工作，而且也难完全融入到工作上的人际关系中去。这种情形可能滋生怨恨和误解，加剧紧张气氛，从而进一步阻碍良好工作关系的形成。

3. 他们正在积极消除有碍雇员充分发挥作用的优势与劣势的表现形式。正在出现第三种心智模式的企业的领导者和管理者，勇于负责排除阻碍雇员充分发挥各自的能力、文化或其他才智的障碍。种族主义、反同性恋、男性至上主义以及性骚扰是最明显的优势表现形式，它们减少个人和组织的效率，具有第三种心智模式的领导人决不能容忍它们。此外，这些领导人还认识到，组织可能会在设定某些人比另一些人更优越和更有权力的基础上，形成自己独特的优势与劣势的表现形式。例如，我们常常发现，有些组织中某个职能领域认为自己比另一个职能领域更重要，而被设定为比较次要的那个群体的成员会用经历过身份歧视的人所使用的那种特别语言来描述这个组织。无论苦恼的原因是什么，结果都是降低雇员的工作绩效和奉献精神。

领导者可以做些什么来防止那些违反禁令的任何形式的行为呢？他们可以而且应当检测一下他们自己对所有工作人员工作能力的假设，因为否定的假设往往会被无意识地、尽管无言却有力的方式传递出去。例如，德尔塔制造公司（Delta Manufacturing）的高级管理人员，多年来允许其设在贫民区的工厂在产量和质量上都可以大大低于其他工厂的水平。当该公司的CEO问为什么

这个问题从来都没有被说明过的时候，他意识到，他自己内心的想法是，贫民区的工人（大多是非洲裔或拉丁美洲裔）没有能力达到工作标准。最后，这位 CEO 与他的高层经理团队推翻了自己的推理，并且承担起改善这种状况的责任。结果，设在贫民区的工厂绩效猛增，公司上下都了解了整个人员队伍的实力。

在前面说过的那个保险公司——马斯蒂夫公司，那位副总裁和经理决定与那位新提升的非洲裔妇女一起工作，而不是降她的职。他们认识到，她所在的部门实际上是公司中一个相对独立的小局部，没有必要等公司的其他部门都完成心智模式的转变，该部门可以有特殊的改变。于是，他们又开会讨论如何在这个部门内部创造条件，让那位妇女转变看法，能在其领导岗位上发挥全部能力。他们向她保证，她真正的领导风格正是他们想要她用到工作中去的东西。他们希望她能运用她认为对增进工作绩效有益的任何经验和技能，因为他们的全部目的就是要提高工作效益，而不是要去投合事先设定的传统的行为方式。他们让她理解，作为一个管理团队，他们会努力调整、改变并支持她，他们会处理好由于她以新的方式贯彻她的决定而产生的任何后果。

另一个消除优势与劣势的表现形式，以使雇员们能够充分发挥作用的案例是：某大型化学公司的 CEO 对其公司年度战略大会参会规则的修改。过去，只允许由相当同一的白种人构成的高层管理人员参加这种会议。该公司很努力地在这个层次增加了妇女和有色人种成员，CEO 本来可以让这件事做到这种程度就行了，但

是，他估计，除非采取什么步骤，否则10年以后这种会议才可能吸纳最近才形成的多样化人员队伍的不同观点和愿景。于是，他大胆地采取步骤，将这个会议对组织中各层次人员开放，集中来自组织各方面的意见。他还要求会议组织者提出一些具体做法，比如，在召开比较大的会议之前要有小组会，以保证新的与会者能够轻松顺利地进入讨论。这种改革的结果是，战略大会的与会者听到了有关公司发展前景的更加广泛、丰富、真实的讨论。

4. 他们正在保证组织信任的完整性。信任感破裂比其他因素更能迅速地扼杀向新的心智模式转变的进程。因此，成功地转向学习与效益心智模式的管理人员又采取了一个步骤，即保证组织使雇员有安全感。这些管理人员认识到，当组织开始为人员多样化准备空间的时候，开始做流程与产品观念实验的时候，尝试用公司最近授权的人员的观点重新评估公司使命的时候，就会出现紧张状态。但是，当人们超常发挥，畅谈自己的新感受和新思想的时候，学习与效益心智模式的动力可能会带来暂时的冲击。帮助其企业成功地完成了变革的管理人员，通过诚恳的宣讲，承认紧张不安和敏锐、迅速地解决这些问题而不断地证实他们对这个转变过程的承诺以及对全体雇员的承诺。

我们过去6年的研究表明，使公司从根本上无法实现高度多样化人员构成的预期绩效收益的一个最重要局限是：领导者对建设多样化人员队伍的目的的认识。我们已经阐述了实施人员构成多样化的两个最主要的出发

点，以及它们各自的结果和局限；同时还阐述了用于理解和管理多样化人员队伍的一个新思想框架。毫无疑问，我们在此大致描述的学习与效益心智模式还只是在少数组织中处于实现阶段。我们估计，由于越来越多的组织要应付实施人员多样化过程的挑战，将会出现新的、无法预料的难题。因此，向这个心智模式转变很可能需要非常投入地学习更多有关环境、结构以及组织的任务的知识，并且需要更加重视带来改善的变革，而不是人们所熟悉的安全。这不是一个容易的挑战，我们相信，除非采取新的心智模式应付挑战，否则，任何实施人员构成多样化的努力都不能完全实现其承诺。

研究

本文是根据我们从 1990 年开始进行的三部分研究的成果撰写而成的。我们研究的主题就是人员多样化，更具体地讲，我们致力于探讨在多样化这个主题下管理人员面临的三个挑战：第一个挑战是组织如何在高级和中级管理层成功地达成和保持人员种族和性别构成的多样化；第二个挑战是人员多样化对组织的管理、流程以及绩效有些什么影响；第三个挑战是领导人如何影响人员多样化究竟成为强化组织的因素，还是成为弱化组织的因素。

在此后的 6 年中，我们特别深入地对 3 个人员构成多样化程度较高的组织进行了研究，它们是：一个小城市律师事务所，一个社区银行，以及一个

拥有200名人员的咨询顾问公司。此外，我们还研究了9个其他处在多样化人员队伍建设的不同阶段的公司。这9个公司中，有2个金融服务公司，有《财富》杂志提到的500家制造企业中的3家，有2个中等规模的高技术公司，还有一个私人基金会和一个大学的医疗中心。在对每个案例的研究过程中，我们都以面谈、调查、档案数据以及观察为基础进行分析。正是在这种研究工作中，管理多样化人员队伍的第三种心智模式脱颖而出，根据这个心智模式，我们认为，必须扬弃陈旧而有局限的有关多样化意义的假设，才能发挥人员多样化的潜力，使之成为提高组织效益的强有力手段。

6 可选择的办公场所：改变工作地点和工作方法[1]

马伦·阿普加，IV

作者简介

马伦·阿普加，IV（Mahlon Apgar，IV）是一些大型公司和公共机构的房地产及基础建设顾问，是麦肯锡公司（McKinsey Company）从前的合伙人。从1990年以来，他一直在自己的办公室里管理和控制着一个顾问咨询公司。

内容提要

现在，有很多组织，包括像AT&T和IBM这样的企业，都在提倡可选择办公场所这个概念。可

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号。重印号98301。

选择的办公场所是一个综合概念，它包括正在逐步补充传统办公室之不足的非传统工作习惯、环境以及地点。这不是一种时尚。尽管估算的数量差异很大，但是，我们可以有把握地说，目前美国有3 000万人～4 000万人是居家办公的雇员或远程办公的雇员。

管理人员研究人们如何安排办公室的工作时间，以及他们还可能在别的什么地方做本职工作这个问题的原因是什么呢？对于公司来说，解决好这类问题的益处可能是降低了成本，提高了生产率，更有效地争取和保留了有才能的雇员。此外，公司还可以得到政府鼓励并避免高额处罚（sanctions）。但是同时，可选择的办公场所计划又并非适合于每一个人。事实上，这种计划可能很难实施，即使对那些似乎非常适合于这种计划的组织来说也是如此。根深蒂固的行为和实践障碍都是很难克服的；而且，如何达成可选择的办公场所计划实施初期所需要的文化变革和制度改进，也是个实实在在的挑战。

高级管理人员应当如何看待可选择办公场所计划？确定可选择办公场所是否适合于某一特定组织的标准是什么？在实施可选择办公场所计划的过程中，最常见的缺陷是什么？本文作者通过考察人们在这个新状态下如何工作和在哪里工作，提供了上述问题的答案。

1994年9月20日，32 000多名AT&T雇员待在家里。他们没有生病，也不是在罢工。他们是在通过电信交流。这些雇员包括从CEO到电话接线员各个层次的人员，他们是一个涉及10万人的实验的参加者。这个实验的目的是什么呢？目的在于探讨，通过让工作随工作人员走，而非工作人员随工作走，了解一个巨大的组织在改变办公场所方面能做到什么程度。

今天，AT&T只是众多提倡可选择办公场所（Alternative Workplace，AW）概念的组织之一。可选择办公场所是个综合概念，它包括了正在逐步补充传统办公室之不足的非传统工作习惯、环境和地点。这不是一种时尚。尽管估算的数量差异很大，但我们可以肯定，目前在美国有3 000万人～4 000万人是居家办公的雇员或通过电信办公的雇员。

管理人员研究人们如何安排办公室工作时间以及他们在别的什么地方做本职工作这个问题的原因是什么呢？最明显的原因就是降低成本。1991年以来，AT&T公司通过取消不必要的办公室，合并一些办公室，减少了相关的企业一般管理费用，得到了将近5.5亿美元的现金流，现金流改善率达30%。通过实施一个名为“创变行动”（mobility initiative）的可选择办公场所计划，IBM每年仅在其北美销售单位就节省1亿美元。

另一个原因是可能提高生产率。可选择办公场所中的雇员对典型的日常办公室工作投入的时间和精力通常比对顾客投入得少。在IBM公司，对参与“开创流动

性”计划的雇员的调查表明，有87%的人认为自己的生产率和工作效益有了很大提高。

可选择办公场所还能够使企业在争取和保留富有才能和工作激情的雇员方面占据优势。美国速递公司(American Express)总裁兼最高营运官(COO)肯尼斯·I·谢诺尔特（Kenneth I. Chenault）说，美国速递公司可选择办公场所计划的初步行动帮助公司留住了富有经验的雇员，因为这些雇员觉得在家里为公司工作这种灵活的工作方式对他们很有吸引力。

最后一个原因是，可选择办公场所计划正在提供获得政府鼓励和避免高额处罚机会。很多社区都在放宽对区域划分的限制，以便使更多的居民能够建立家庭办公室。此外，企业正在遵循《净化空气法案》的要求，利用内容广泛的地区性办公场所战略，避免高额罚款。而且，税收法规可能变化，以便使更多的雇员能减少家庭办公室的成本。

可能的益处是明显的。但是同时，可选择办公场所计划又并非适合每一个人。事实上，这种计划可能很难实施，即使对那些似乎非常适合这种计划的组织来说也如此。根深蒂固的行为和实践障碍都是很难克服的；而且，如何达成可选择的办公场所计划实施初期所需要的文化变革和制度改进，也是个实实在在的挑战。

高级管理人员应当如何看待可选择办公场所计划？确定可选择办公场所是否适合于某一特定组织的标准是什么？在实施可选择办公场所计划的过程中，最常见的缺陷是什么？成功地实施了这种计划的管理人员以及那

些正在努力实施这种计划的人所学到的经验教训表明，最好的起点是，对可选择办公场所所能采取的多种形式有一个清晰的认识。（参见本文中“关于可选择办公场所的神话”。）

一系列选择

不同的企业用不同的可选择办公场所方案以形成适合各自需要的新的工作安排。例如，对于某公司来说，建立一种可选择办公场所可能是指让某些雇员按不同的轮班或旅行时间表安排工作，共享办公桌和办公室空间。AT&T公司决定让一些雇员分成小组，人数最多的小组达到6个人共同使用过去分配给一个人的办公桌和设备。现在，该公司有14 000名雇员被纳入共享办公桌的计划中。

用开放办公空间替代传统的个人办公室是另一种选择。在这样的安排中，公司一般会在开放区域提供班组办公空间和工作站。不写明地址的设施是基于这个方案的一个改良方案。AT&T公司创新办公场所解决方案负责人吉尔·M·詹姆斯（Jill M. James）对这个改良方案作了如下描述：“你被指定到一个办公区，但是在那一天里你可以在这个办公区里到处搬迁，选择各种工作环境。你不必注册或将写有你名字的标签放在一个特定的工作地点。所有的人都能找到你，因为你的电话、寻

呼机和个人电脑一直跟你在一起。”

有些企业接受了“旅馆化”（hoteling）这个概念。如同其他共享办公室的选择一样，“旅馆化”的工作空间也是具备办公设备、设施以及服备的。雇员们可以有机动小房间、档案柜或者带锁的私人储藏库；有一个计算机系统传送必要的电话和电子邮件。但是“旅馆”工作空间要按小时、天或周预订，而不是像过去那样一成不变地分配给个人。此外，有一个“门房”可以为雇员提供差旅和后勤服务。这种做法的最大好处是：“旅馆化”工作空间是以使用者个人照片和大事记定制的，这种照片和大事记等资料都以电子方式存储和查询，在使用者到来之前，将它们摆在使用者桌面上，而当使用者一离去就立即撤掉。

卫星办公室也是可选择办公场所的一种形式。这种办公室打破大型的集中式设施，在离顾客很近的地方或雇员家中设置比较小的办公场所并形成网络。这种办公室能节省公司多达50%的房地产费用，分散过分集中在一个地点的风险，扩大潜在雇员库。有些卫星办公室只是简单地布置了一下，只有基本的设备；还有些则具备全套设备和服务。这种办公室通常设在费用相对比较低的城市和郊区，它们的布置和设备大都比设在市中心的办公室要简单且便宜。

美国陆军参谋部部长雷默通过在线网站迅速接收到其分散于世界各地办公室职员的建议

远程办公是得到最普遍公认的可选择办公场所形式

之一。远程办公，也就是说无论工作人员选择什么办公地点，都通过电子手段来完成工作，它通常是对传统办公场所的补充，而不是替代。在IBM公司，整个业务单位都由通过电信办公的人构成。在人民软件公司(PeopleSoft)，远程办公是整个公司上上下下最主要的工作方式。

美国陆军参谋部部长丹尼斯·J·雷默（Dennis J. Reimer）将军提出了引人入胜的有关一个行政主管通过远程遥控能做些什么的见解。雷默带着一个手提电脑旅行，通过电子邮件与世界各地的350名将军办公室职员以及150名驻军指挥官进行日常交流。利用一个叫作美国军队在线的网站（America's Army On-line）（该网站也有一个像商业网站所提供的那样的内部聊天室），雷默也可以向他的工作人员提出问题，并在几小时内得到有关重要决定的建议。雷默说："无论我在华盛顿还是在海外，这个网络都能使我很有效率，随时了解正在发生的事情。它不仅节省旅行成本，而且使合作小组能够跨越世界上的组织和地域疆界。渐渐地，它正在将'我的信息就是力量'的文化，转换为'共享就是力量'的文化。

家庭办公室实现了AW的这一系列选择。企业建立家庭办公室的方法各不相同。有的企业允许某些雇员自己选择在家里办公，并让他们自己承担费用。还有些企业，比如AT&T公司、IBM公司、朗讯科技公司(Lucent Technologies）等，提供手提电脑、专用电话线、软件支持、传真机和帮助热线，以及在距离家庭办

公室最近的公司机构提供完善的技术支持。还有个大型公司走得更远，其给在家里办公的雇员1 000美元的津贴，以布置他们的家庭办公室和配备设备。

大多数组织都发现，混合使用多种 AW 选择比单用一种方法更好。事实上，真正的 AW 概念是指为具体的企业需求而设计不同的方案。例如，AT&T 公司的创新办公场所解决策略就综合了三种选择：共享办公室、远程办公以及实质性的办公室。这些选择可以适应 AT&T 公司几乎所有需要办公室进行的活动。(参见后文中“AT&T 公司的第一个共享办公室”)。

可选择办公场所计划是否适合你的组织?

要确定以上我所介绍的 AW 选择中是否部分或者全部适用于你的组织，首先需要回答以下几个基本问题。

1. 你是不是决心使用新的运作方式? 例如，你是否准备彻底检查绩效衡量标准，将它们看做是与雇员使用的新方法统一起来的必需？你是否准备应付当你的雇员学习远程互相联系新方式时可能出现的文化混乱？你是否决心按照人们完成工作的不同方式检查你的激励与奖励政策？看看 IBM 公司市场经理凯文·里雷（Kevin Rirey）对实施“创变行动”后他的部门中绩效衡量标准与奖励情况的介绍:“我们总是因结果而给予奖赏。但

是，当你处在传统的办公室环境里，看着人们对工作所投入的努力，你就很难不为这种努力或至少部分地为这种努力而去奖励他们。我们不打算再这么做。我们更注重结果而非努力。但这是一个很难的转变。"

2. 你的组织是个信息型组织还是个工业型组织？这二者的区别更多地涉及到管理哲学和风格，而不是经济部门或顾客基础。在这里，工业型的含义是，该组织的结构、制度以及管理流程，都是为面对面的深入接触和固定在特定办公场所的雇员而设计的。在这种环境中，实施可选择办公场所计划的潜力是有限的。

相反，信息型组织主要通过来自其雇员与顾客双方的声音和数据沟通来运作。在这里，信息型并不一定指高技术；它是指管理人员与雇员都在努力掌握信息时代的文化，其特点是灵活，不拘礼仪，具有必需的变革能力，尊重个人时间和优先选择以及决心用技术改进绩效。

直到最近，AT&T 公司和 IBM 公司还是被顾客和分析家认为属于工业型组织之列，也就是说它们被看做是受传统束缚的、合乎习俗的、官僚政治的、变革迟缓的组织。正如 AT&T 公司前董事长罗伯特·艾伦(Robert Allen)在 1994 年该公司的电子通信节(TeleCommuting Day)里所讲的那样："电话所在就是工作所在，因此从逻辑上讲，我们应当像一个以电话为基础的组织那样运作。但是，当我们的创新开始的时候，AT&T 看起来就像个陈旧的公司：有固定时间表、费用昂贵的空间和严密的等级制度。"大约 10 年前，当这两个公司开始实

施它们的 AW 计划的时候，其高层管理人员就已经开始将他们的组织重新定位为信息型组织。

3. 你是否有一种开放的文化和一批喜欢行动的管理人员？一个有活力的、没有等级制度的、技术上领先的组织，比一个等级结构森严的、靠行政命令驱动的组织更可能成功地实施 AW 计划。这正是那么多新兴企业和小企业，尤其是那些主要从事信息业务或电子商务的企业之所以能很成功、顺利地运用 AW 方法的原因所在。但是，正如我们所看到的那样，即使是传统意识型的组织也可以利用 AW 方法去减少固定成本，促进绩效改进。关键在于是否各级管理人员都愿意变革。

美国速递公司的副董事长兼最高财务主管理查德·卡尔·戈尔茨（Richard Karl Goeltz）说："重要的是，一开始就要让由高级管理人员组成的多功能团队支持和推动办公室革新计划。我们有人力资源部、技术部和房地产管理部等三个部门参与了这方面的工作。这个团队中的个人必须是充满热情的，而且他们不必受传统方法的束缚。在重新界定公司政策，以处理各种问题和选择不同方式为雇员提供家具或津贴的过程中，他们必须使自己对各种关键问题都了如指掌。但我还是怀疑命令式的管理是否真的很有效。最好能够说：'这是一个使你能更好、更有效率、更经济地工作的机会。你并不是必须利用它，但是它就摆在这里。'我看到在别的地方发生的情况（我们在自己的创新活动中也开始看到的情况）是：一旦有个相当大的部门采取了第一步，其他部门也会迅速仿效。"

那些主观地假设AW计划只适合于四处奔波的销售人员的管理人员可能会感到意外

4．你是否能够在人员、职能以及时间之间建立清晰的联系？AW计划假设，某些特定的工作既不依靠特定的地点和特种设施，也不依靠惟一特定的时间。要分析AW计划是否能在你的公司中生效，你必须详细了解你准备纳入该计划的每个工作的要素。这个工作的职能是什么？这个工作是通过电话完成的，还是有人亲自去做的，是通过计算机完成的，还是这三者都需要的？承担该工作的雇员需用多少时间直接与其他雇员、顾客以及企业联系？这个办公室的地点对于工作绩效是否至关重要？9点上班5点下班的时间表对于该工作是否很要紧？其他雇员能即时找到该雇员是否很重要？

如果在实施AW计划的情况下公司很多重要职能都不能实现，那么，相对于为AW所做的投入和努力而言，AW计划的潜在利益可能就是太有限了。但是，那些主观地假设AW计划只适合于四处奔波的销售人员的管理人员可能会感到意外，因为适合于不同工作方式的工作往往比最初设想的要多。例如邓恩与布拉德斯特里特公司（Dun and Bradstreet）的高级管理人员起初认为，其全球各地的雇员中只有5%的人可以纳入到AW计划中，但是后来他们了解到，本公司2/5的职能，一半的雇员，只需对工作习惯略作调整，就能适应AW计划。

5. 你是否准备对付某种“抵制”？ 正如 IBM 北美公司信息技术副总裁洛兰·芬顿（Loraine Fenton）观察到的那样，大多数 20 岁左右开始工作的人从来没有过自己个人的办公室，因此，对他们来说，开始一种没有个人办公室的工作生活不是一种伤害性的变化。但是，对于很多雇员来说，从传统的办公室转向可选择的办公场所却不那么容易。那些习惯了规定的办公环境的雇员，可能觉得很难适应主要靠自我指导的时间表；那些习惯了与很多同事近距离地一起工作的人，在远程办公场所中可能会感到孤独。而且，中层管理人员不能直接看见和口头指导下属人员，不得不改变与下属的联系方式。实际上，中层管理人员通常会很强烈地抵制可选择办公场所计划，主要原因就在于，他们觉得如果实施这种计划，就撤掉了支撑他们角色的基础。

6. 你能不能克服实施 AW 计划的外在障碍？ 即使工作适合于某 AW 方案，管理人员和一般雇员都同样服从变革，也可能存在物质和逻辑的障碍。如果雇员家里空间很小，例如很多雇员住在小公寓里，那么，要求雇员在家里工作的 AW 方案就可能行不通。这是美国城市以及大多数海外国家的一个关键问题。例如，在日本，大多数雇员家里根本就没有可用作办公空间的地方，如果要在那里实施家庭办公室计划，雇员们就得牺牲生活空间。在探讨和策划 AW 计划阶段引导雇员注重群体可以有效地表现这种关心。

7. 你是否会为那些能使 AW 方案奏效的工具、培训以及技术投资？ 为改进 AW 计划成功的机会，所有

被纳入 AW 计划的人都必须装备全套工具，接受有关培训、得到适当的、灵活的行政支持。例如，你是否准备为在各个不同地点工作的人提供标准化的计算机软件、优质实用的技术帮助呢？你是否具备提供以上条件的财力呢？

有很多 AW 计划在实施中都只得到了组织的部分支持，因此，就不可避免地出现混乱和失败，更不必说造成生产率下降了。这些计划只能取得部分成功，而且最终可能会失败。如果在家里办公的雇员不能与其他雇员或客户联系上，不能得到正确的信息，或者不能便利地找到一个帮助点以解决技术问题，那么，这个 AW 计划就注定要失败。正如 AT&T 公司的詹姆斯所说的那样，“技术必须从一开始就起作用。当你要求人们放弃空间以及空间里所有的东西的时候，你就应当让他们确信，这种新制度是没有缺陷的。因为雇员们是流动的，他们所使用的工具就是他们的生命线，如果没有它们，雇员们就无法生存。”

如果你对上述问题的回答是肯定的，你就可以正式地考虑 AW 计划了。下一步是要深入探讨 AW 创新方案的经济问题。

有形和无形的经济性

如前所述，实施 AW 计划的主要原因是要减少现

时成本和避免未来成本。对那些苦于现金压力的成熟组织来说，通过放弃空间以及更好地利用留下的空间而节省钱的做法可以减少对设备和培训的必要投资。对于年轻的组织来说，AW 计划为其管理人员提供了一个可以替代昂贵的长期租赁协议的可行方案。

但是对于一般企业来说，可选择办公场所的经济性是比较复杂的，采用 AW 计划的决策的无形经济效益相当于或高于其直接的经济效益。IBM 公司的基础设施费用经理杰罗姆·T·罗斯（Jerome T. Roath）说："由减少房地产成本带来的明显的费用节省，可能掩盖了雇员满意度以及顾客服务方面的实质性改进，这些改进不太好测量但相当重要，正是它们最终能证明 AW 计划的意义。"

美国速递公司的戈尔茨从另一方面，就企业可能如何考虑卫星地区的问题发表意见说："改变在一个地方集中2 000人的做法，一个企业可以考虑在全国各地设 100 个点，每个点设 20 个人。这么做可以大大减少房地产成本；但是还要阐明其他一些重要问题，例如，该公司是提供餐厅、健康俱乐部等设施，还是发津贴以帮助雇员自己支付这方面的费用？企业如何协调分散的群体进行统一的人力资源活动？"

管理人员应当从公司、雇员和顾客三方的观点来看一个拟议中的 AW 计划的经济性，并且衡量有形、无形成本与各自的利益。公司的有形设置成本包括硬件、软件、培训以及公司提供的各种设备或家具；工作过程中的成本包括津贴、电话费和技术支持方面的费用；还有在家

庭办公室,雇员自己提供的空间,以及某些或全部家具、设备。公司及其雇员的无形成本包括用于学习新工作习惯、与同事及顾客通信联络方式所花费的时间。

姑且不说房地产方面的节省,组织还能从雇员生产率的提高、人才的招揽和保持中获益,因为参加 AW 计划的雇员会变得更加专业并拥有更多属于自己的时间。例如,在 AT&T 公司的某个单位里,由于 AW 参与者节省了每天 50 分钟的路途时间,因此平均每人每年省下了差不多 5 个星期的时间。在工作日里,居家办公的雇员和其他在远程地点办公的雇员也可以有更高的工作效率,因为他们分心的事情和停工的时间都比较少。就像 AT&T 公司的詹姆斯所说的那样:"如果我有 30 分钟的会议间歇时间,我就可以装上磁盘立刻开始工作。"顾客的满意度也提高了:随着顾客越来越适应通过电子手段与组织通信联系,他们可以更加迅速地找到雇员为他们服务,而且他们会得到雇员更加直接、更加个人化的注意。

拆除传统的个人办公室里使人们相互隔离的墙往往能增进团队精神

无形的利益包括更紧密的团队和更大的灵活性。拆除传统的个人办公室里使人们相互隔离的墙,这一简捷的行动往往能增进团队精神。AT&T 公司主管全球房地产的副总裁斯蒂芬·M·布雷泽尔(Stephen M. Brazzell)说:"出现了多种形式的,包括物理和电子形式的个人与团体之间的连通方式。那些在共享办公室工作的雇员

告诉我们：‘这种新的安排生效了。它真的有助于我们迅速而有效地沟通，因为我们大家都在一起。’沟通方面有明显的改善，而沟通就意味着生产率。”而且，在可选择办公场所开会所花的时间比较少，因为与会者能更好地管理自己的时间，他们开会不只是为了讨论问题，而且要解决问题。

美国陆军的雷默强调在他高度分散的组织中 AW 计划的无形利益的重要性时说：“我发现最大的益处是，那些远离总部，比如在波斯尼亚（Bosnia）、韩国的领导人可以直接找到我，获得我对很多问题的最新想法。反过来，我也可以迅速地得到战地军队的信息反馈，如同我从五角大楼的职员那里得到反馈的速度一样快。这种状态赋予我们领导团队以一种能力，它使军队能在迅速变化的环境下按一个声音说话和办事。”

AW 计划的一个极其重要的益处就是雇员们珍视增多了的个人时间和自我控制权。虽然参加 AW 计划的雇员一般会工作更长时间，甚至可能难以离开他们的家庭办公室；但是，他们觉得享有这种灵活性对他们很有吸引力，因此，他们比较容易被招募来并被保留住。正如雷默所说：“我们现在可以随时随地培训士兵。这不仅减少成本，改善准备状态，而且也减少士兵背井离乡的时间——这曾是我们进行强化训练和操作要求方面日益沉重的包袱。这有助于我们保持高素质的士兵及其家庭。”

“AT&T 公司的创新办公场所计划”（见表 6—1）描述了一个公司对 AW 计划有形经济性的评价。在下

一个5年里，随着人们越来越习惯于这种新的工作方式并充分利用其优势，AT&T公司的创新计划预期可获得每年将近5 000万美元的费用节省。这将对AT&T公司每年减少2亿美元占用成本（occupancy cost）的总体目标作出重大贡献。该计划首先确定每一类办公室的工作空间与占用者的比率，每个人占用的平方英尺和成本，以及预期可节省的费用和成本收回。共享办公室和虚拟办公室工作人员只需使用相当于他们在传统办公室使用面积的1/10～1/3。长此以往，这些变革可以使每年每人节省5 000美元～10 000美元。假使有一个由100名雇员组成的团体，其占用面积的成本为每平方英尺24美元，节省的幅度为20万美元～60万美元，成本收回期为1年～3年。该计划作者AT&T公司的詹姆斯估算，到2003年，可以将34 000名雇员（占雇员总数的1/4）纳人AW计划。

AT&T公司的创新办公场所计划

AT&T公司的5年计划反映出创新办公场所的做法在减少总占用成本方面的重大影响。经济成果来自于长期贯彻以下5个互相关联的做法：从传统办公室转到共享办公室和虚拟办公室；采用更为有效的个人工作空间设计；改善办公室利用状态；减小整个公司的空间；调整占用公司空间的人数。该计划的现时基准和总体设计摘要见表6—1。

表 6—1　　　　　　　　基　准

办公室类型	利用率	平方英尺/人	成本：美元/人（开办）	成本：美元/人[①]（每年）	节省：美元/单位[②]（每年）	节省：成本收回（年）
传统	1:1	225	12 000	12 000	NA	NA
共享	3:1	125	7 500	9 000	450 000	1.4
虚拟	10:1	30	5 000	6 000	600 000	0.8

项　目

因素	1998 年 传统	1998 年 共享	1998 年 虚拟	1998 年 总计	2002 年 传统	2002 年 共享	2002 年 虚拟	2002 年 总计	差别[③] 总计	差别[③] CWP
平方英尺（百万）	28.5	2.8	0.6	31.9	18.3	2.0	0.6	20.9	-11.0	-2.9
平方英尺（每人）	300	200	150	285（平均）	225	125	30	190（平均）	-95	-96
占用者人数	95 000	14 000	4000	113 000	81 000	20 000	10 000	111 000	-2 000	+12 000
每年节省（百万美元）	NA	NA	NA	NA	153	30	19	202	-202	-49

注：①包括房地产以及声音及数据交流成本。

②基于一个 100 人的单位占用每平方英尺 24 美元租金的租借空间。

③每个因素的差别反映出从 1998 年 1 月 1 日到 2002 年 12 月 31 日总投资组合的变化。它们也反映同期由于创新办公场所计划带来的变化。

IBM 公司在可选择办公场所方面的经验提供了又一个成本效益相当好的 AW 案例。IBM 公司 1989 年开始试行各种 AW 方案，目的是减少与房地产有关的成本，尝试用技术来支持销售。但是，到 1993 年，该公司盈利能力和竞争能力严重下降，以致需要对公司战略

进行更为根本性的改变。在那种情况下，在该公司的北美销售及服务机构中，早期尝试的项目被转化为一种主流创新方案——一种用以改进顾客反应、减少成本和提高生产率的创新方案。

IBM公司主管公司发展与房地产的副总裁李·A·戴顿（Lee A. Dayton）回忆说："这个创新方案的核心是两条原则：(1) 我们想减少我们雇员的旅途时间。在他们从一个顾客那里到另一个顾客那里去，或者从IBM的办公室到某位顾客那里去的途中，他们没有生产；(2) 如果雇员在家里或者在某顾客的办公室里，我们想要取消让他们回到IBM办公室的路程；如果他们不到IBM的办公室里来工作，则我们想要取消他们专用的空间，免去所有相关的一般管理费用和服务。"

目前，IBM公司在整个美国的销售人员都可以独立于传统的办公场所而工作。有12 500多名雇员已经放弃了他们的专用工作空间，还有13 000人可以流动工作。IBM也已经实行了流动办公创新计划，涉及到在亚洲、欧洲和拉丁美洲的15 000多名雇员。因此，可以说在IBM公司在世界各地的雇员中有将近17%的人已经经过培训并作好充分的准备，能够按AW方案开展工作，公司有1/3的部门有流动雇员。

结果怎样？1992年，该公司在世界各地的占用成本和声音—IT费用（即以电话为基础的通信费）总计达57亿美元。到1997年，这个费用总计下降了42%，为33亿美元。在此期间，仅因流动创新就使房地产节省了10亿美元。而且，世界各地雇员每人成本下降了

38%，从每人15 900美元下降到每人9 800美元；占用成本及声音—IT 费用与收入的综合比率从8.8%下降到4.2%，改善了52%。（图6—1列出了这些衡量指标的具体情况。）

正如罗斯的看法，IBM 必须密切注意声音—IT 费用。它们相对占用成本及其他 IT 费用还不大，但是，随着越来越多的人选择流动办公，它们可能会激增。尽管如此，戴顿还说，“你在流动中所发生的成本，比如 IT 技术、通信沟通、无线通信成本都将下降，而同时与房地产有关的成本继续上升。”

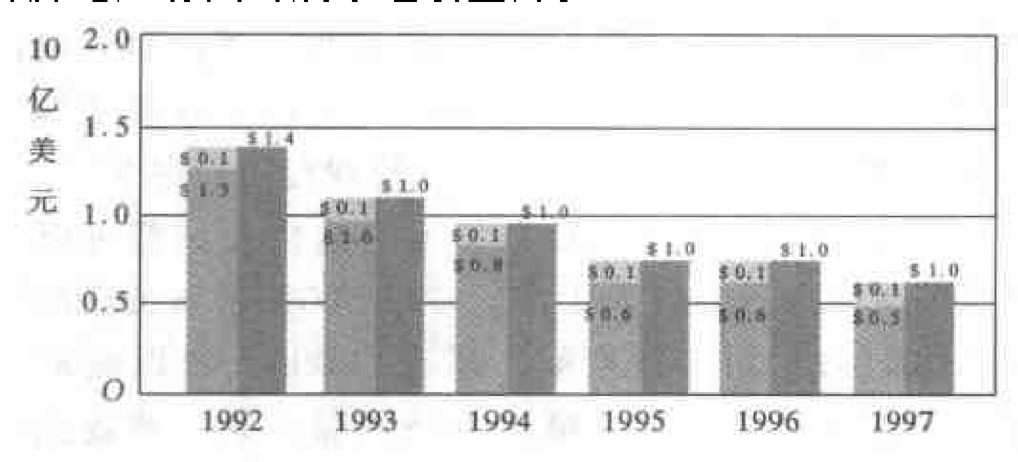


图 6—1(1)　总占用成本与声音—IT 成本

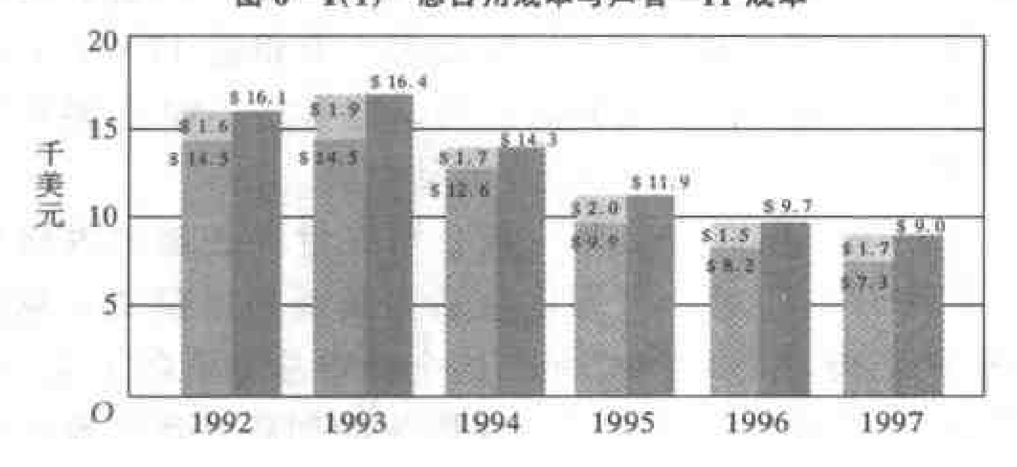


图 6—1(2)　每人占用成本与每人声音—IT 成本

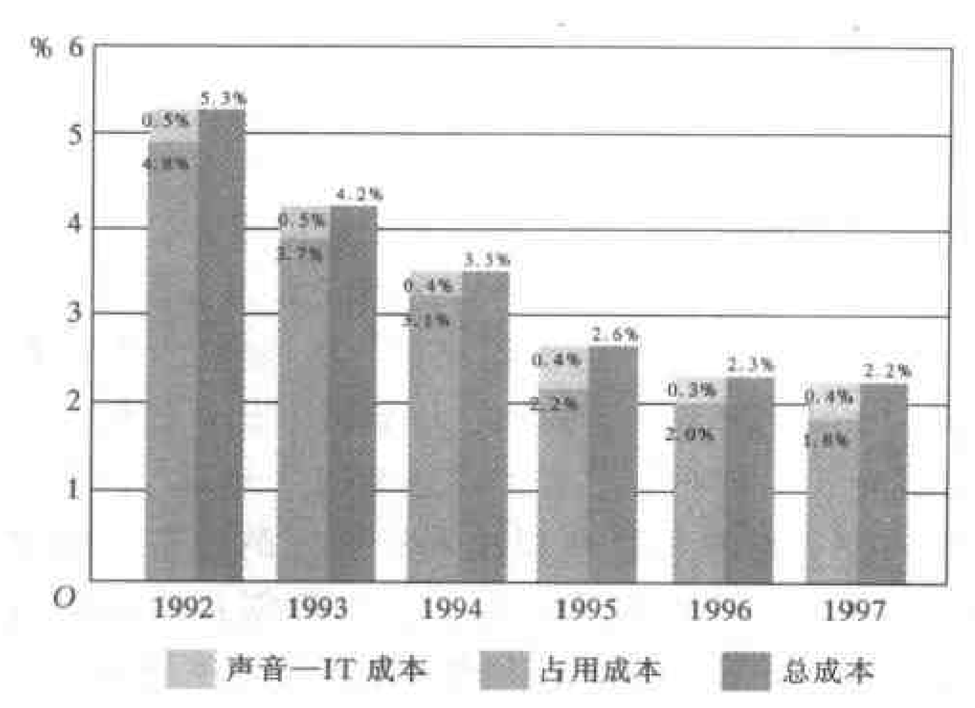


图 6—1(3) 占用成本与声音—IT 成本占年收入的比率

图 6—1 IBM 北美公司流动办公的经济性

戴顿还指出，成功的关键是根据根本的业务目标去评价和管理 AW 创新方案："我们根据花费，主要是房地产方面的开销的减少来判断我们的成本的正当性。从一开始，我们就让业务经理在房地产节省与技术投资之间作权衡选择。我们坚持认为节省的比花费的多。我们为流动办公计划所购置的每一台手提电脑和每个手机都是应当支出的成本。我们还采用了一种世界通用的年度记分卡，用来记录每个人的各种成本和占用面积的平方英尺数。该记分卡应用到制造和开发部门，以及销售和配送部门。我们在内部公布记录结果，当然，没有人愿当最后一名。"

展望将来，IBM 公司 IT 计划与测量部经理约翰·牛顿（John Newton）认为该公司的特殊成本节省将进

人稳定期："在流动办公的经济性方面，短期主要的问题是，由于越来越多的人流动办公，我们还需要有一个为他们服务的支撑系统。我们正在接近回报率逐渐减小的那个点，因为我们不可能把人永远拉出办公室。将会有生产率方面的收益但不会有占用成本的节省。"

的确，可以预计，任何采用AW方案的组织都会达到一个新的平稳期，这时的固定成本比从前低，生产率比从前高，雇员和顾客的满意度比从前高。但是，通过将某些节省的经费重新投人到更好的设备、技术支持，甚至公司的野餐活动上，从AW创新活动中受益的组织可以在雇员的奉献和忠诚中进一步实现股息。

IBM公司在整个美国的销售人员都可以独立于传统的办公场所而工作。有12 500多名雇员已经放弃了他们的专用工作空间，还有13 000人可以流动工作。管理人员以几种方式，包括以上图中描述的方式，监控该公司的流动办公创新计划的绩效。

图6—1(1)说明了IBM北美公司的总占用成本和声音—IT成本；图6—1（2）用雇员除以这些成本，帮助管理人员评价流动办公计划是否在有效利用空间、信息和通信手段；图6—1（3）说明这些占用成本和声音—IT成本占IBM北美公司年收人的比率，帮助管理人员评价流动办公计划的生产率和效率。

实施一个AW创新计划

如果你喜欢AW计划的经济性，你应当考虑实行

一个AW计划。以下准则将帮助你设计实行AW计划的过程。

必须用阶段性的实验方法以测试什么是可接受的

1. 开始实行一个试点项目，并且不要搞得过于复杂。一个AW计划可以设计成试点计划，也可以设计成整体实施计划。究竟设计成什么计划取决于很多因素。如果公司对此很不理解，则有必要做一次全面的展示，因为这样做会使彻底变革以减少成本的需求变得很明显而且得到普遍理解；如果该公司已经是个信息型组织，拥有大量的旅行者和独立工作人员，那么，全面推行AW计划失败的几率就比较低。但是，对于大多数组织来说，一个AW计划包含很多改革和背离常规的做法，因此必须用阶段性的实验方法以测试什么是可接受的，并改变不可接受的东西。因为这不是“惯常的业务”，它将需要额外的管理时间和注意，富有才干的工作人员，富有经验的顾问，以及某些费用，以确保成功。

从一些明显的活动开始，比如个人销售、电话销售、项目管理和咨询顾问等开始实施AW方案是个不错的主意。在进行这些活动的过程中，个人通过电话在客户指定的地方为客户工作。这样的雇员大部分是实施自我指导的，他们只需要电话和手提电脑就能在可选择办公场所工作。他们的投入对保证项目的成功具有决定性作用。事实上，IMB的戴顿将其公司办公场所创新计划的成功主要归功于自下而上的努力，他说：“我们

从上面提供有关我们的目标的指导；但是只有深入到组织里去才能使这个计划生效，因此是比我们层次低的人帮助我们策划了这个计划，而且是当地的管理人员实施了它。我们鼓励他们进行实验。这是一个为了并且依靠那些受该计划影响的人而作的同事驱动（peer-driven）努力。”

1993 年，美国速递全球企业服务部总经理戴维·豪斯（David House）开始推行可选择办公场所计划，他首先对美国各地的 85 个外勤办公室的 300 名销售与账目代表实施了一个试点项目。（参见后文中“美国速递公司的高级管理人员如何看可选择办公场所”。）到 1995 年，只有 7 个办公室是必需的，参与者很热情，顾客满意度也得到改善。基于这个成功，又在纽约总部发起了第 2 个试点项目，这次的挑战要严峻得多。美国速递项目主任艾伦·哈伯（Alan Haber）说：“虚拟办公室计划在总部所节省的费用比在外勤办公室节省的要多得多，因为在总部有很多的基础设施和行政后勤支持。但是总部对虚拟办公室也有更强烈的抵制。很多人喜欢到这个楼里来办公，不想放弃。”

在国外业务方面，试点项目特别有用，因为它们使得公司能够自由地在文化和物质差异极大的环境中进行实验。例如，一个在美国有用的方法在海外可能是适得其反的，或具有明显的破坏性。在领导人有热情、雇员愿意改革、工作环境有益于变革的小环境中，AW 概念可以得到极好的发展。

2. 划分你认为适合可选择办公场所的人员，评估

拟议中的新安排的后勤支持状态。无论你是在设计一个试点项目，还是在准备实施一个全面的计划，你要采取的第一步都是，将参与对象划分为三类，界定他们与办公场所的联系。包括：在办公室里工作的（office-bound）、在旅行中工作的（travel driven）、独立工作的（independent）。按职位而不是按个人情况将雇员们分组，应当在数据许可的情况下尽可能详尽地进行工作分析。如果你很清楚雇员们目前在做什么以及他们何时、如何做的话，确定他们不再被固定在传统办公环境的情况下，如何通过后勤支持使他们共同工作，这是个更为直接的任务。各种 AW 方案都可能用于每个部分的参与对象，分析得越透彻，就越容易设计出合适的计划。以下的标准并不是不可违逆的定义，但是它们是每个组织应当用于其自身环境的准则。

在办公室里工作的人员，几乎把他们所有的时间都花在一个单一的、固定的、被指定的地点，无论他们是独自工作还是作为一个班组的成员工作，他们与办公场所的关系都如此。他们的办公场所一般都是由私人办公室、工作站或“格子间”及会议室构成。这些空间越是群集，团队的相互接触就越多，但是也就越发难以保护个人隐私。对于在办公室里工作的人来说，在可以预知工作伙伴的地方，在多班次工作的情况下，可以采用共用办公桌的做法。例如，在昼夜开工的情况下，白天可以指定两三个人用同一个办公室，或者，可以让六个人在一周的不同日子里使用同一个办公室。

旅行中工作的人员至少花费一半的时间访问指定地

区以外的地点，这些访问通常是为了交易和项目。事实上，他们的工作绩效大部分基于他们是否有能力尽可能将时间花在办公室以外去开展工作，或是与客户打交道(对销售人员和顾问咨询人员而言)，或是开展项目工作(对审计人员和工程师而言)。技术解放了那些几乎完全不在指定的办公场所而四处旅行工作的人，因为他们需要有与客户和同事面对面工作的时间。

独立工作的雇员可以利用计算机、调制解调器、电话线在任何时候、任何地方开展工作。相对于以上两类人员来说，这类人员不需要亲自出现在特定的地点。他们不依赖与客户或同事的直接联系，因此他们也不需要专门的、事先指定的工作空间。作家、顾问、学者是传统的独立工作者范例。但是今天，从事很多工作的人都可以独立地工作，即使他们是相互依赖的大企业的成员，也能独立工作。这种人通常很喜欢有个家庭办公室以避免打扰，很喜欢离家近，喜欢省去通常往来的时间、费用和压力。独立工作者还喜欢按照他们个人的喜好自由地安排自己的工作空间，而这是大多数企业环境所不能提供的机会，因为在大多数企业环境中，通常都有统一的企划和标准的布置。

3. 确信管理人员与雇员都清楚工作绩效目标和如何衡量工作绩效。在传统的办公室里，检查雇员每天的工作进展、改变他们的工作进程，是比较容易和直接的程序。而要监控你看不见的人的工作绩效则是完全不同的。对于雇员来说，耗掉一些时间而让管理者毫无所知那是轻而易举的事。要从一开始就建立明确的目标，商

监控你所看不见的人的工作绩效是不容易的事。要从一开始就建立明确的目标，否则你的雇员就可就跨掉

定以某种方式监控工作进展和衡量工作绩效，这对任何AW冒险活动的成功都是至关重要的。正如朗讯科技公司可选择办公场所解决方案负责人卡伦·桑森（Karen Sansone）所说："你必须认真对待基本问题。有没有一个可传达的渠道？你如何知道该雇员或部门是否做了某些有价值的事情？对于某些类型的雇员来说，工作绩效显然是可度量的；而对另一些雇员来说，工作绩效是不可度量的。在考虑不同雇员群体的远程工作时，管理人员应当认识到，他们需要改善自己对于雇员所做工作的了解，将焦点对准生产率。远程工作迫使管理人员努力思考每个工作的目的和成果。"

一旦确定了目标和衡量标准，管理方面所要对付的挑战就是适应一种新的工作风格。桑森接着说："远程管理实际上就是一种不同的通信沟通方式。例如，在传统的办公场所，如果一个雇员在实现工作目标方面有困难的话，他或她可能就会闯进经理的办公室说：'我有个问题。我需要你的帮助。'作为经理，你可能无论如何都会接待他们。而在虚拟办公室，人们学会使用不同的方法。在传统的办公室，雇员有时会在门口等着见上司一面。在虚拟办公室你不会见到这样浪费时间的做法。虚拟办公室经理和雇员会制定谈话日程，这样双方都可以准备得更充分一些。"

桑森和其他管理人员都认为，在实行可选择办公场所的情况下，某种直接的联系也是必不可少的。桑森说："工作绩效评价以及薪资审核必须面对面地进行。管理者的影响力很多来自对个人反应的敏感性以及估价身体语言和言辞的能力。仅仅通过电话和电子邮件不可能说明这种反应。"

AW 环境中的管理人员，尤其是雇员们在远程工作的 AW 环境中的管理人员，还必须特别重视时间管理。在雇员一星期来办公室一次或一个月来办公室几次的情况下，保证他们的时间不被浪费掉是非常重要的。在传统办公室里，在临开会前改变会议时间或日期，雇员们可能会感到很不方便；而在虚拟办公室，这种改变可能就会破坏他们一整天的工作计划，甚至比这更严重。

同样重要的还有同事间的关系，这对任何职业都是非常重要的。在传统办公室，同事间关系会自然发展起来，而在可选择办公场所，同事关系可能会萎缩。美国快递公司虚拟办公室计划负责人乔尔·W·拉特金（Joel W. Ratekin）描述了雇员的这种困境："管理人员可能会匆忙让坐在办公室里的任何人去临时应急，这是一种自然的反应。在远处工作的人可能会更有效率，因为他们可能更加专注，也可能能够将更多的时间用于工作。但是对于作为团队领导的人或者作为团队一分子的人，管理人员必须考虑如何与他们保持联系的问题。"美国速递公司的某单位采用了一种"密友"制度，根据这种制度，给远程工作的人安排了在本部工作的同事作为密友，每天早上，远程工作的人必须与其密友通话。至于

谈什么话，就由雇员们自己决定了。这样做的目的在于，通过鼓励雇员以非正式方式谈论新顾客、产品创意、工作转变、办公室政策一类话题，使远程工作的雇员不脱离集体，关注仍然在传统办公室工作的同事。

4. 文化及技术培训。可选择办公场所有这么多新的、不同的东西，因此管理人员必须对雇员进行如何认识办公室生活的再教育，具体内容如：何时应当工作；应当保持什么样的沟通频率；是以谈话方式沟通还是以打字方式沟通；在沟通时说什么。很久以来，我们就懂得如何在特定地点的组织中生活。而对可选择办公场所，我们还必须学习如何在这种身在其外实在其中的工作环境中生活；同时，当我们在家里办公的时候，我们必须区分我们的工作和家庭生活。明智的领导者认识到，在可选择办公场所不能采用被授予的组织文化，因为人们并没有亲身共同创建这种文化。事实上，在实行特定的 AW 方案的时候，要创建或保持一种办公室文化是不易的，因为管理人员与其所领导的雇员很少见面。同样，管理人员要确定应当在多大程度上帮助雇员摆平工作与家庭生活的关系，也是非常不容易的。

在可选择办公场所中，雇员和管理人员必须学会身在其外而实在其中的组织工作方式

梅里尔·林奇（Merrill Lynch）建立了一个远程办公实验室，供准备采取可选择办公场所的人员在正式采取这种新办公模式之前适应环境。经过广泛预选之后，

雇员们先花 2 个星期时间在模拟的家庭办公室工作。在常规办公楼里的一个大房间里装上了电脑工作站，未来的远程办公人员只用电话和电子邮件与他们的经理、顾客以及同事沟通。如果他们不喜欢这种工作方式，他们可以放弃新方式，再回到其平时的办公场所去。迄今，已有约 400 人已经成功地完成了实验，进入了他们自己的家庭办公室。这个实验室证实了在将人安置到可选择办公场所时，最大限度降低风险的一种可行方法。

前面我提到的所有组织已开发出丰富的培训资料和技术，以适应其特定的需要和环境。AT&T 公司的詹姆斯特别指出在“生存训练”课程中的关键内容是：我如何预订工作空间；我如何发送电话和传呼；我如何打开数据库。这些公司还利用一些程式来让 AW 计划参加者，尤其是那些将在家里办公的人掌握新规范。朗讯科技公司的程式包括：写待做事情清单；穿上适合上班的服装；在工作日开始、“离家”去上班前与家人吻别；整理办公桌；转接电话；关计算机；在当天结束时看晚间电视新闻等一类简单的内容。这些程式替代了传统办公室的日常活动，比如早间谈话、中间休息喝咖啡、甚至往来奔波。他们也安排了工作中间休息，以保持工作与家居活动之间的和谐。朗讯公司的桑森女士本人就是一位全日制的“居家办公者”(home officer)，她认为这些程式对于远程办公者来说非常重要，因为它们将常规办公室的传统与家庭办公室的新情况连接起来了。

同样，AW 雇员们也通过创造适应其新时间表的程式来适应“远程工作”。朗讯公司的一个办公室建立了

一个星期三早间多纳圈（doughnut）俱乐部，虚拟办公室的推销员们可以随意到那里去喝咖啡和聊天。因为他们过去经常随意在冷饮机旁会面，谈论特别有价值的销路或者是顾客的问题。桑森说，现在，他们事先考虑他们希望与群体分享的东西以及他们所需要的反馈。AT&T 公司的詹姆斯在一个可随意造访的地方设了一个咖啡馆，以鼓励人们“随意碰撞”（casual collisions），就像在人们聚集和交流的地方自然会发生的那种碰撞一样。她说：“我们还配备了那种带有可折叠的绕膝桌面的椅子，这样你可以坐着工作。这是个不同的环境，使人觉得就像又回到了大学里。”

5. 教育顾客以及其他不动产定金代理人。不要指望顾客、供应商以及其他不动产定金代理人能立即理解你的新工作系统。正如雇员们需要时间适应新系统一样，你的外部伙伴也一样。他们需要得到信息和时间以调整自己。因此，在发起 AW 创新计划之前，要让顾客和其他不动产定金代理人了解将要发生什么事。向他们说明这种新的工作方式可能如何影响他们与本企业的联系，强调他们从这个变革中会得到利益；要耐心对待他们。

IBM 公司的客户销售代表戴维·拉塞尔（David Russell）说，他的顾客只用了一点时间作调适，而且注意到现在沟通比过去更为有效率。他说：“我没有多少时间呆在办公室，因此人们很难马上找到我本人。我想顾客起初很生气。但现在，他们知道，我几乎从不离开我的语音信箱，我会非常快地给他们回电话。他们中很

多人跟我的情况差不多，因此我们通过语音信箱交流的更多一些。人们已经明白，如果他们没有找到我本人的话，他们应该留言，非常具体地说明他们打电话的目的，这样我就能立即满足他们的需求，而不必来回打电话了。”

6. 注意参加AW计划的雇员是如何平衡其工作生活与家庭生活的。如果你实行AW计划的主要原因之一是吸引和留住雇员，使他们为你的企业贡献最大价值，那么你就必须保证他们能够很好地处理其工作生活与家庭生活的关系。要做到这一点，需要对工作生活和家庭生活都很有诚意。从大的方面讲，解决这个问题的办法在于雇员本人有能力在工作和家庭之间画一道线，并且确信这道线画得正是地方。

AW雇员必须在其工作生活与家庭生活之间严格地画一道线，并且确信这道线是适当的

IBM公司对其AW雇员所作的调查中提出的两个问题是：“你对你的工作量与个人生活之间的关系处理得怎么样？”“公司是否形成了一种使你能够处理好这种关系的环境？”正如IBM公司techline销售专家布拉德·吉尔里（Brad Geary）所说：“即使公司培育了这样一种环境，但实际问题是，你做得怎么样？我同组的一个同事在圣迭戈（San Diego），中午时间，他到海滩上走走，但他有犯罪感，因为他在工作时间跑出去玩。公司可以强调指出，只要能以什么方式弥补工作时间，实现

工作目标，那就行了。但是雇员们得相信这个说法。”

IBM公司全球雇员研究项目经理杰弗里·希尔(Jeffrey Hill)认为，公司与个人都有责任。希尔住在犹他州的洛根，他与全国范围的公司内部客户远程交流，向在纽约的高级主管报告工作，他一年才见这位主管几面。他说：“这真的是个心理倾向的改变。当我读着有关雇员调查的书面意见时，那些成功地采取了灵活的办公方式的人正在为能‘在下午3点半辅导我女儿的足球’或‘在IBM工作15年来头一次与家人一起吃早餐’而兴奋不已。但是，也有些人说：‘我总是在工作。我有电子束缚，我从来没有休息过’。”

公司文化在帮助雇员达成这种良好的关系方面能够起什么作用呢？希尔开玩笑说：“我们得到了很多建议，说是我们应当避免强化Lou Gerstner那种每天晚上将公文包带回家的习惯。”但是，正如他所指出的那样，真正的解决办法还在于雇员与公司双方继续努力，不断提供积极的办法，使双方都完全适应这种新的工作安排。

今天，组织正处在一个新领域的边缘：可选择办公场所提供了一个有益于企业和个人双方的意义深远的机会。但是事物都有两面性，也可能有人称之为一个“流动性自相矛盾”(mobility paradox)。IBM公司的戴顿解释说：“我们谈论流动性，但下一个领域就是缺乏流动性。可选择办公场所以及与之相关的所有技术，正在改变人们合作的方式。”的确，我们正在由一个人们寻求互相联系的时代走向一个人们将不得不决定在何时、何地切断电子联系和社会联系的时代。努力实行AW创

新的组织，尤其是那些采用了家庭办公室做法的组织，必须注意这个自相矛盾。因为只有处理好个人利益与公司利益的企业才能充分实现 AW 创意的潜能。

关于可选择办公场所的神话

许多高级管理人员和雇员对可选择办公场所持有坚定而错误的信念。这些神话可能会阻止企业去探索 AW 创新的潜在利益。

1. 可选择办公场所适合于每一个人。这是不正确的。有些高技术鼓吹者提出这个概念，但是，显然，目前很多人和活动还不适合采用可选择办公场所。美国也许已经有相当多会使用计算机的人有了计算机系统，这使得大多数人，如果选择在传统办公室之外的地方工作，就可以轻松、顺利地这样做。而且，一些一流的企业，例如本文中所提到的那些企业，已经说明 AW 概念已应用于很多而且越来越多的雇员。但具有讽刺意味的是，在这种新的模式中，最年轻的人最熟练，最年长的人最惧怕，而中年人则最抵制可选择办公场所模式所要求的心理模式和程式方面的改变。

2. AW 计划可以充当组织变革过程的先锋。这是不可能的。虽然 AW 创新可以促动传统办公场所的再造工程以及变革管理活动，但是它不能发起这些活动。首先必须完成某些基本的改进，具体而言，就是简化组织、重新设计业务流程、扩大信息

渠道、界定公司绩效衡量指标；否则，AW创新就会被这些变革的重任所淹没。但是，一旦变革的潮流开始涌动，AW雇员就会成为强有力的倡导者，在整个企业中推行AW创新。他们毕竟是受自我驱动的、比较能够自治而且注重成果的人。因此，他们在影响其同事接受和适应AW工作的过程中，得到的最多，失去的最少。

3. 公司办公室是生产率最高的工作地点。这不是必然的。可选择办公场所突出强调的一个问题是，传统办公室的氛围和规范会分散人们的工作注意力，但几乎没有管理人员认识到这个问题。对一个管理有序的办公室的研究表明，在一天8小时里这种注意力分散的时间为平均70分钟。在可选择办公场所工作的雇员通常比在传统办公室里工作的同事生产率更高，因为他们学会了调整一天的工作次序，在短暂而宝贵的业务间隙，他们打电话、写电子邮件、清账户，完成大量日常工作从而最大限度地减少停工期。但是，AW雇员也受到家与办公室设计的牵制。设计者起初在新家里只设计了安静的个人办公空间以及各种电子设备。同样，某些新办公楼现在也设有很方便使用电子设备的、可随意出入的空间。

4. AW雇员能照料他们自己。不准确。如果认为AW雇员只需要一台手提电脑和一部手持电话就能在可选择办公场所有效地工作，这就太天真了。大多数人在开始AW生活初期都需要教练。

而且每个人都需要直接进入系统、机构以及得到能开展远程工作的技术支持。在可选择办公场所，一个人的能力优势取决于是否掌握通信、导航查询以及领导等方面的各种新技能，这些技能需要花时间去学习和掌握，而且需要积极的自上而下的支持。此外，还需要将传统办公场所中自发产生的非正式但很重要社会活动，比如自带午餐聚会以及每周快乐聚会等，带到可选择办公场所。

5．可选择办公场所破坏团队精神和组织凝聚力。正相反，它可以建立团队精神和凝聚力，只是以一种非传统的方式。现代团队理论基于传统的、面对面的模式，在这种模式中，在大多数时间甚至全部时间里，沟通、信息以及个人间的化学影响都被锁定在一个地点。而在可选择办公场所，这些联系没有被锁定。技术使得每个人，而不仅仅是管理人员，在任何地方都能够立即与其团队同伴沟通、分享信息。团队成员间的化学影响的因素也有区别。当团队成员通过电子设备工作的时候，更多的是通过内容而不是通过化妆品产生化学影响，贡献被界定为一种客观的、平等的素质，而这在传统办公场所往往是见不到的。当管理人员利用“见面时间”（face time）集中表达对雇员的关心而非业务工作任务的时候，人际关系也变得更丰富了。

6．可选择办公场所实际上是由计算机引起的。非也。采用AW计划的推动力主要源于公司战略和复兴，而不是技术。在一份有远见的业务远景方

案中，美国陆军正在重新考虑其传统办公场所的基础，考虑通过知识、培训以及后勤的虚拟基础设施建设，支撑一种高技术的“数字化战场”。同样，在其他组织中，可选择办公场所实际上是由对以下基础问题的重新思考引起的：什么是你办公场所的真正目的？什么是要完成的工作？谁在完成工作？他们如何增加价值？什么是他们在办公场所最重要的需求？何时、何地、何种类型的设施和系统是他们所需要的？你如何能最好地为他们提供这些设施和系统？

AT&T 公司的第一个共享办公室

AT&T 公司全球服务部（GS）副总裁理查德·S·米勒（Richard S. Miller），领导2 000多名销售人员和技术支持专业人员，负责为美国东部地区的大公司和政府客户服务。他的组织每年创造 40 亿美元的收入；其费用预算每年约为 2 亿美元，其中房地产费用占 6%。

1996 年 12 月，米勒从电视新闻中得知有个竞争对手正在推行 AW 创新计划。于是他马上行动，要求 AT&T 公司的全球房地产部（GRE）帮助建立一个新的设施。他的想法是：设立一个没有指定的工作站的共用办公室，让那些将大部分时间用于办公室以外的地方为顾客工作的雇员们需要时使用。其目标是：开创一种增进团队精神同时减少房

地产费用的环境。

GRE当时正处在设计AT&T公司创新办公场所解决战略方案的早期阶段，没有设计米勒所想像的那种设施。于是，米勒与GRE设计主任小托马斯·A·萨瓦斯坦诺（Thomas A. Savastano, Jr.）组建了一个小组来研究方案。该小组否定了几个方案，其中一个方案是要改建米勒的部门现用的一栋楼，但是这会打乱现时工作。小组选定了一个分三步走的方案：将位于新泽西州莫里斯镇（Morristown）的AT&T公司闲置的空间改建为一个共用办公室；将5个传统办公地点的200名雇员和3个卫星办公室的25名雇员迁到这个新办公室；调整要腾空的空间。

迁移的人员中包括58名销售人员；101名技术专家；66名管理人员和辅助支持人员。米勒知道这些人在这个新办公室里将需要全日使用的空间。但是他估计至少有60%的销售人员和技术人员在任何特定时间都会在办公室以外的地方为顾客服务，因此他们能共用工作空间。在这个时候，GS组织开始将其技术专家转入虚拟资源，也就是说，不为技术专家个人指定具体顾客，他们可以根据需要在不同的顾客间流动服务。米勒认为这个变化有利于从传统办公室向可选择办公场所转变。

这个新的共用办公室的工作方式如下：在到这办公楼之前或走进大楼门厅的时候，雇员们通过他们的手提电脑进入一个系统——预定工作站。一到

办公区，他们就找到自己的可移动式档案柜，将它推到其预定的空间。工作站成对排列，呈C字型，一对共6平方英尺的空间，两个人可以背对背坐，各干各的；也可以并排坐，一起工作。预定系统可以将雇员们的电话号码发送到其预定的空间。正如一个使用这种办公室的人所描述的那样："我不知道明天坐在我旁边的人是谁，但是总是与不同的人接触有助于我更有效地思考顾客的问题。我总是能从别人的经验中得到新主意和新点子。"

除高技术系统之外，AT&T还设置了3个低技术设施。一个咖啡馆使人们能一边喝咖啡，一边谈论新的销售、顾客解决方案以及办公事务。2个大留言板使人们能够给别人留言，这种设施还能减少办公室内的纸张使用。此外还有3种空间，即电话间、"个人港口"（personal harbors）以及供私人会谈和电话会议使用的班组会议室。

AT&T公司的项目说明一个AW创新方案的有形成果与无形成果可以是多么重大。它花费了210万美元的成本，包括建筑、家具设备和系统。但是，表6—2的数字表明，这个投入是值得的。每年节省费用就高达46万美元，或者说平均每人每年节省2 000美元。5年里公司将免去近200万美元的传统办公室运转成本。而且，个人用空间减半，而集体会议室空间扩大一倍。此外，该项目生创造出更加紧密的团队、更好的顾客服务以及更高的雇员满意度。

表 6—2　　　　莫里斯镇共享办公室的数据表

	以前	以后
平方英尺	45 000	27 000
年租金（美元）	1 200 000	700 000
五年的费用[①]（美元）	6 400 000	4 500 000
五年的税后净现值（美元）	1 900 000	1 200 000
每平方英尺年租金（美元）	26	26
人数	196	225
每人平方英尺	230	120
每人年租金（美元）	6 100	3 100
每人每年远程通信费用（美元）	10 600	11 200
项目总成本[②]（美元）	NA	2 100 000
项目每平方英尺总成本[②]（美元）	NA	79
项目每人总成本[②]（美元）	NA	9 500
每年节省（美元）	NA	463 500

注：表中的数据已被调整为整数。

①这个计算包括反复发生的语音及数据费用，不包括反复发生的成本。“以后”为 390 万美元。

②这个计算包括建筑、家具、语音及数据装置、培训以及系统的总成本。

美国速递公司的高级管理人员如何看可选择办公场所

理查德·卡尔·戈尔茨是副董事长兼最高财务主管，戴维·豪斯是美国快递全球企业服务部总经理。戈尔茨全权负责美国快递公司房地产，是公司 AW

创新计划的发起人。1993年豪斯加盟美国快递公司时，他的部门在区域办公室开始实施一个虚拟办公室策略，最近又在其总部完成了一个类似的试点项目。在此，他们二人总结了一些突出要点供那些正在论证AW创新计划的优缺点的管理人员参考。

关于AW计划的益处，戈尔茨的意见是：

其益处可以按顾客、雇员、股东而论。从顾客受益来看，如果一个公司有个先进、高效的通信和数据处理网络（这是内涵丰富的虚拟办公室创新计划的一个基本组成部分），那么，其雇员就应当能够更加充分、更加迅速地满足顾客的各种需求，无论是简单的询问，还是比较复杂的产品需求。从雇员受益来看，我们发现我们可以从更广泛的人才库中起用人才，因为我们的雇员可以在很多地方工作。通过虚拟办公室计划，我们能吸引那些有成功的业绩记录但不能或不愿意搬迁到我们办公室所在地的人才加盟本公司。如果我们能对这样的人才说："我们能提供给你一个具有刺激性的、有价值的、报酬优厚的职位，并且你可以在家里工作"，那么，这对公司和经济都是有益的。从股东收益来看，如果一个公司在给其顾客提供更好的服务，在有意识地节省房地产费用，那么，这必然是对股东有益的。

豪斯强调AW计划的潜能说：

这里的例子说明，如果我们的工作安排没有灵

活性,公司会失去什么样的人。我们的某个部门经理准备离开公司,这时,她的上司问我,她住在密歇根,是否能得到我们芝加哥办公室的一个空缺职位。我告诉他说:“如果她是合适的候选人,她住在任何地方都可以得到这个职位。”现在,她每个月到芝加哥去几次。当我与她通过电话交谈的时候,我并不知道她是在芝加哥还是在密歇根。当然,她有相当多的时间花在旅行中,也正是因为这样,她住在什么地方就不成问题。对于雇员来说,这是个生活素质问题。但是对于公司来说,这是个为工作找到最佳任职者的问题。

戈尔茨继续说:

问题是,虚拟办公室计划是否只适用于公司的某种业务,它是否能满足公司运营需要或有助于改进工作绩效。在像我们这样的金融服务企业有特殊的机会,因为我们的业务是信息业务。但是,必须分别考虑不同情况,即每个部门或处室的不同情况。

这两位管理者都认为,让人们适应新工作方式是个主要障碍。戈尔茨说:

让我们想像一下一个习惯于走进传统办公室看到 50 个人的经理如何能适应间接的、看不见下属的监督管理方式。在虚拟办公室,中层管理人员要放弃对雇员的直接的、看得见的监督。关键的区别是,在信息企业中,生产率是通过电子系统监控

的，无论管理人员在不在场都可以做到。一个雇员能接听多少电话呢？接听的质量和速度如何？如果一个基层主管想要定期监听谈话以便确定一位顾客代理人是如何处理电话的，那么，无论这位主管是在隔壁办公室还是在世界各地旅行途中，除了时区不同，其他方面都没什么区别。你不必亲自到场监控下属的生产率、效率以及顾客服务质量。但是，要改变那种特别想亲自到场的心理模式却是极其困难的。

豪斯同时指出，来自雇员的观点同样也提出了挑战：

要有纪律和信心让人们感到这种方式好并且说："瞧，我准备远程工作。我将一周在家里工作二三天，到这里来只是为了每周两次的会议。"人们有这种心理，即如果不在办公室里工作或不被人看见，就会觉得被忽视了。解决这个问题的办法之一就是，鼓励组织的高层人员远程工作，并且让公司的其他人了解这种工作。我确实认为能否接受虚拟办公室主要是个领导问题，也就是说承担某一职务并说明它现在是我们文化的一部分。

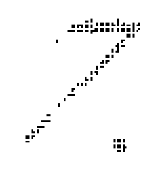
戈尔茨强调鼓励与强迫之间的区别：

强迫实行 AW 方案，至少对资深管理人员强迫实行 AW 方案是危险的。必须做的事就是，证明从虚拟办公室、卫星办公室以及基于相同原则的

其他工作安排中得到的益处。在说明其具有降低成本、改进顾客服务或减少上下班往返时间的情况下，人们可能更愿意接受这种新工作方式。

豪斯认为，AW 计划参加者应当理解可选择办公场所的长处和局限：

虚拟办公室不是而且不应当是一个要么全是长处，要么一无是处的做法。例如，要通过电话来开一个发挥集体智慧的“头脑风暴法”（brain storming）讨论会是相当困难的，因为你不可能有同样的付出与得到的交流过程，你也不能读到肢体语言。极其重要的是，要理解花在中心办公室的时间，即出现在同事面前的时间与以往不同了。在虚拟办公室情况下，如果雇员们来开会，那是为特殊目的而来。有些事必须完成，否则时间也会浪费。在传统办公室，一群人可能开会讨论某一特定问题；而在虚拟办公室，人们开会时必须决定这个问题。在虚拟办公室，“时间就是金钱”的格言被用到一个新的水平上：时间就是金钱、满意度、平衡感、工作绩效，以及许许多多其他相类似的东西。



“制造失败综合症”[①]

琼·弗兰科伊斯·曼佐尼　琼·路易斯·巴索克斯

作者简介

琼·弗兰科伊斯·曼佐尼（Jean-Francois Manzoni）在欧洲管理学院 INSEAD 任教，他也是那里的企业恢复创新会（CORE）的附属会员以及高级学习技术中心（CALT）的会员。他研究和咨询活动的重点是个人与组织层面的变革管理。他三次荣获欧洲管理学院的 MBA 计划杰出教师奖。

琼·路易斯·巴索克斯（Jean-LouisBarsoux）是欧洲管理学院的研究员，专门研究组织行为，尤其是跨文化问题。他与苏珊·施奈德(Susan Schneider）合著了《跨文化管理》；与彼得·劳伦斯（Peter Lawrence）合著了《法国

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998 年 3/4 月号。重印号 98209。

式管理：行动中的杰出人物统治论》以及发表在《哈佛商业评论》上的论文《法国经理人的素质》。

内容提要

为什么有些雇员表现得很差？大多数管理人员会简单罗列出一个技能差、经验不足、不能分清工作的轻重缓急、缺乏激励等问题的单子，来回答这个问题。换言之，他们会极力说明工作绩效不好是这个雇员自己的错。但真的是这样的吗？

本文作者认为，并非总是如此。他们对数百名高级管理人员的研究有力地说明，虽然不是故意的，但正是上司们经常造成其下属的工作绩效不佳。

根据本文作者的观点，上司及其认为绩效不佳者常常被一种称之为“制造失败综合症”（the set-up-to-fail syndrome）的心理机制所驱使，其往往有以下表现：当某位下属人员的工作绩效不如人意的时候，上司就开始着急。然后，他采取一些似乎比较明显的行动，在那位雇员身上花费更多的时间和精力。但是，这种进一步的监控不仅没有改进该雇员的工作绩效，反而产生了相反的结果。一旦感觉到上司对自己缺乏信心，雇员就会对工作及上司缩手缩脚。于是其关系便螺旋下降。

上司该做些什么？首先，他必须认识到，他自己的行为可能会解决这个问题；其次，他必须周密

策划调停方案，采取一种或几种可能的谈话方式去化解这种关系中的不健康因素。这种调停决不容易，但是为此而投入的时间和精力通常会得到较高的回报。

当一位雇员失败，或者只是工作绩效不佳的时候，管理人员一般都不会责备自己。他们可能说，这个雇员不了解这项工作；或者说，该雇员没有努力争取成功，不能分清轻重缓急，不听指导，等等。无论原因是什么，这个问题都被设定为该雇员的错，也就是说，是该雇员的责任。

但是真是这样的吗？当然，有时候这是事实。有些雇员不能胜任指派给他们的任务，

而且永远也不能胜任，因为其缺乏知识、技能或仅仅缺乏成功的愿望。但是，有时候，而且我们敢说，一个雇员的不良绩效大部分可以归咎于他的上司。

也许“归咎”这个词太激烈了，但它正好是对的。实际上，我们的研究有力地说明，上司们往往促成雇员的失败，尽管他们通常怀着很好的愿望。（参见后文中“关于研究”）。他们是如何促成雇员失败的呢？他们的做法就是，产生并强化一种从根本上使其所认为的绩效不佳者走向失败的心理机制。如果说“皮格马利翁效应”描述的是一种使个人不辜负高期望的心理机制的话，那么“制造失败综合症”描述的就正好是它的反而。它描述了一种被认为绩效平平或绩效不佳的雇员实现其管理人员对他们低期望的心理机制。结果是，他们最后往往都自愿或非自愿地离开了这个组织。

这种综合症通常是不知不觉地开始的。其最初的动因可能是与工作绩效有关的，比如，当一位雇员失去了一个客户、未达成某个目标或误过了最终期限。但是，导火索往往是不太具体的，比如，一位雇员带着前上司

不怎么积极的推荐信调到另一个部门；或者，也许事实上，就个人关系而言，这位上司与这位雇员没有友好相处。我们的几次研究已经确切地说明，建立在相同的态度、价值观或社会特征之上的上司与下属之间的兼容性，对上司印象的形成具有重大影响。无论如何，当上司开始担心该雇员的工作绩效达不到标准的时候，这种综合症就产生了。

然后，这位上司就根据其所认为的该下属的短处，采取某种明显的行动：他在该雇员身上花更多的时间和注意力；他要求该雇员在做决定之前要获得批准，要雇员参看更多证明这些决定的文件；或者在开会时更密切地看住该雇员，并且更激烈地批评该雇员的意见。

这些行动的本意是要促进工作绩效，使该下属免于出错。但是，遗憾的是，下属们常常将这种加强了的监督解释为缺乏信任和信心。由于期望低，他们马上就对自己的思想和能力产生怀疑，他们失去了自主决策或采取任何行动的动力。他们认为，上司会对他们做的每件事都有疑问，或者上司干脆就自己去做了。

可笑的是，这位上司将这位下属的退缩看做是证据，证明该下属的确是个绩效不佳者。终于，该下属没有将自己的想法或精力贡献给这个组织。在这种情况下，这位上司又做了些什么呢？他再次增加压力和监督——监视、提问、反复检查该下属做的每一件事。最后，该下属放弃了自己要作出重大贡献的梦想。上司与下属一般都会形成一种不真正满意，但除了定期冲突之外其他什么都能忍受的常规。在最差的情况下，这位上

司的激烈干预与详细审查最终使该雇员变得很迟钝甚至丧失能力，并且占用这位上司非常多的时间，于是，该雇员就提出辞职或者被解雇（见表 7—1）。

也许，“制造失败综合症”最令人害怕的是，它是一个自我实现和自我强化的恶性循环过程。说它是个自我实现的过程是因为，该上司的行动正好促成了预期能从工作绩效不佳者那里见到的特定行为。说它是自我强化的过程是因为，该上司的低期望，在由他的下属实现的过程中，引发更多与该上司预见相同的行为，其反过来又使该雇员自动地作出更多的同样的行为。就这样，下属与上司之间的关系不断地、无意地向下螺旋发展。

有个案例可以说明这一点。史蒂夫(Steve)是《财富》杂志 100 家公司中某公司的一位制造主管。当我们第一次见到史蒂夫的时候，他显得积极性高涨、精力充沛、雄心勃勃。他的业务处于领先地位，他能及时地发现问题并迅速解决问题。他的上司对他很有信心，把他的工作绩效评价为优秀。因为工作绩效好，史蒂夫被选去领导一个被视为对该厂的未来很重要的新生产线。

在新工作中，史蒂夫向杰夫（Jeff）报告工作，杰夫那时刚被提升为该厂高级管理人员。在头几个星期的相处中，杰夫定期要求史蒂夫写一些有关拒绝质量控制问题的分析报告。尽管当时杰夫事实上没有向史蒂夫解释这样做的目的，但是他提出这种要求的主要目的有两个：一是收集有助于他们两人了解新生产流程问题的信息；二是帮助史蒂夫养成系统地分析有关质量问题的根本原因的习惯。同时，由于自己刚刚担任这个新职务，杰

夫也想表现一下他作为这个业务最高领导人的领导地位。

表 7—1　　　　“制造失败综合症”

非故意伤害——从差到最差的螺旋发展关系
1. 在“制造失败综合症”开始之前，上司与下属一般都会努力建立一种积极的或者至少是中性的关系。
2. 引发“制造失败综合症”的事件往往是比较小的或者是不易觉察的。这位下属可能误过了最终期限，失去了一个客户，或者递交了一份不合标准的报告。在其他情况下，这种综合症的起源是这位上司，他与该雇员的疏远是由于与该雇员的工作绩效无关的个人原因或社会原因。
3. 作为对引发事件的反应，该上司加强对该雇员的监督管理，给予更多的具体指示，在行动过程中花更多时间争论。
4. 该下属开始感觉到上司对他缺乏信心，觉得自己不是与上司关系比较紧密的圈子的一员。他开始从情感上疏远上司，对工作表现出退缩的态度。他也可能会力争改变上司对他的印象，但由于做得太过或者跑得太快以至于没有效用。
5. 该上司将这种由于要求过高或实验所造成的问题看做是该下属判断力差、工作能力不足的征兆。如果该下属作出好的工作绩效，该上司要不就是不承认，要不就是认为这是一个碰运气的结果。他限定该下属的判断力，抑制该下属的社会联系，越来越公开地表明，他对该下属缺乏信心。
6. 该下属感到非常局促，不被赏识。他对上司及工作表现得越来越疏远。他甚至采取无视指令的态度，公开与上司争吵，由于遭到拒绝，有时他会激烈地抨击该上司。总之，他机械地做着工作，将更多的精力用于自我保护，而且，他将所有非日常决定都交给该上司去做，或避免与上司接触。
7. 该上司感到沮丧并且证实该下属的确是个绩效不佳者。他以自己的言语和行动表示了这种看法。该下属更减弱了自信和迅速反应能力。
8. 当这种“制造失败综合症”非常严重的时候，该上司在相互关系中就压制和控制了该下属。如果不是很严重，则该上司只是避免与该下属接触，不仅给该下属安排日常工作。由于他的做法，该下属会带着沮丧、受挫的情绪或愤怒的情绪停工或离职。

由于不知道杰夫的动机，史蒂夫有点畏缩不前。他感到疑惑不解，为什么他应当报告他自己了解和监控的信息？由于缺乏时间和对上司干预他的行动的反感，史蒂夫只用很少一点点精力写那种报告。报告交得慢而且质量低于一般水平，这使杰夫感到很生气。于是，他开始怀疑史蒂夫不是一个特别积极向上的管理者。当他再次向史蒂夫要报告的时候，态度更加强硬。对于史蒂夫来说，这只是确认了杰夫不信任他。他越来越疏远与杰夫的接触，在适应杰夫的要求方面带有越来越大的消极抵抗情绪。不久以后，杰夫确信，史蒂夫不够有效，如果没有帮助他就不能处理好自己的工作。于是，他开始监管史蒂夫的每个工作步骤。我们可以想见史蒂夫有多么沮丧。在兴致勃勃地接管这个新生产线一年之后，史蒂夫变得非常消沉，他开始考虑辞职。

管理人员如何能打破这种“制造失败的综合症”呢？在回答这个问题之前，让我们再深入观察一下在心理上造成这种综合症以及使这种综合症不断发展的动力。

“制造失败综合症”原因分析

前面我们说过，“制造失败综合症”通常是悄情地开始的，也就是说，它通常是一种悄悄爬上上司及下属心头的动机，到上司与下属双方突然认识到相互关系已

经变了味的时候，就已经患上了这种综合症。但是，在这个综合症后面隐藏的是有关工作绩效不良者的几个假设，而上司们显然都接受这些假设。我们的研究表明，事实上，高级管理人员一般都运用以下几种描述来说明工作绩效不佳者与工作绩效优秀者的差别：

- 积极性较差、精力较差、不太可能承担现任职责之外的工作。
- 在承担问题或项目的责任的时候显得比较被动。
- 对事先处理问题较少积极性。
- 较少创新，不太可能出主意。
- 视野和战略思想比较狭窄。
- 更倾向于隔离信息，强调他们自己的权威，使能力不足的上司成为他们自己的下属。

多达90%的管理人员将某些下属作为圈内成员对待，同时将另一些下属当作圈外成员对待

毫不奇怪，基于这些假设，上司们一般会很有区别地对待工作绩效比较差的人和工作绩效比较好的人。的确，大量研究表明，多达90%的管理人员将某些下属作为圈内人对待，同时将另一些下属当作圈外人对待。圈内人被认为是可信任的合作者，因此享有更多的自治权、反馈以及来自其上司的自信。这个圈子中的上司与下级关系是一种互相信任和互相促进的关系。另一方面，那些圈外人则更多地被视为雇来的人手，并且受到比较正式的管理：个人方式较少，更强调规则、政策以及权力。（如要更多地了解上

司们是如何区别对待工作绩效较差者和工作绩效较好者，详见表7—2。）

表7—2　　圈内人用圈内标准，圈外人用圈外标准

上司对被认为工作绩效较好者的行为	上司对被认为工作绩效较差者的行为
讨论项目目标，对项目实施给予有限的监控。允许下属自由选择自己解决问题或实现目标的方法	在讨论任务和目标时发指示，密切关注需要做的事情以及应当完成任务的方法
将令人不快的变化、错误或不正确的判断当作学习机会对待	非常注意不喜欢的变化、错误或不正确的判断
让下属能找到自己，对下属说："如果什么事我能提供帮助，就告诉我。"发起随意的个人交谈	在需要下属见到自己的时候让下属能找到自己。基本谈话都是与工作有关的话题
开放地接受下属的建议，并且饶有兴味地与他们讨论	对下属关于工作意义与工作方法的意见及建议几乎没有兴趣
给下属提供有意思的、富有挑战性的工作安排。经常允许下属自己选择和安排工作	除了日常工作安排，不情愿给下属作任何工作安排。在布置工作安排时很少让下属自己选择。对下属监管严格
诚恳地征求下属对组织战略、执行过程、政策以及程序的意见	很少征求下属对组织以及与工作有关问题的意见
在争执中经常听从下属的意见	在争执中常将自己的意见强加于人
下属工作做得好时给予表扬	强调指出下属做得不好

为什么管理人员会将下属分为圈内与圈外两类呢？这与我们一般会将我们的家人、朋友、熟人进行分类的理由相同，那就是：它使生活更容易些。分类是我们大家都做的事情，因为它使我们能更有效地活动。它使我

们能对某些人、对某些事只作简单的介绍就行，而对另一些人则作深入沟通，这样我们就能节省时间。例如，管理人员可以利用分类思维迅速判定谁应当得到什么任务。这是个好主意。

分类思维的缺点是，在组织中它会导致过早地终止交流。如果认定某个下属的能力有限、积极性不足，那么管理者就可能特别注意支持这个看法的证据，而同时有选择地排除相反的证据。（例如，管理者可能会将圈外下属所提出特别好的新产品创意看成是偶然一次的运气。）对于某些下属来说，遗憾的是，几次研究表明，上司们一般在与雇员建立关系的头5天里就确定了圈内人与圈外人。

上司们所没有认识到的是，他们的严格控制通过破坏下属的激发力，最终损害了下属的工作绩效

上司们是否知道这个分类过程以及他们确定“圈内”与“圈外”人的不同方法呢？他们肯定知道。事实上，我们所研究的上司，无论其国籍、公司或个人背景如何，一般都以一种表现出更强的支配力的方式，相当有意识地处理与被认为工作绩效不佳的下属的关系。他们中有些人喜欢将这种方法标注为“支持与帮助”。他们中的许多人也知道，与绩效不佳者相处比与绩效较好者相处，一般会更不耐心，尽管他们努力不这样做。但是，总的说来，管理人员知道他们对待被认为绩效不佳者的行为具有驾御性的行为特点。对他们来说，这种行为不是执行中的失误，

而是有意的。

上司们没有认识到的是，他们的严格控制以两种方式，即通过剥夺下属的工作自决权和通过使下属感到自己的价值被贬抑，破坏了下属对工作的原始激发力，并最终损害了下属的工作绩效。严格控制是一个征兆，它表明这样一个假设，即如果不严格控制下属就不能圆满完成任务。当下属意识到这种低期望时，他的自信心就会遭到破坏。这种假设的确切性是非常值得怀疑的，因为大量的研究证明，人们完成工作的程度是随上司对他们的期望，或者说是随他们对自己的期望程度而改变的。[1]

当然，高级管理人员往往会告诉我们："我非常认真地对待期望这个问题。我对绩效不佳者给予更多的控制，但是我确信，那并不表示对他们的能力缺乏信任或信心。"我们相信这些高级管理人员告诉我们的事。也就是说，我们相信他们的确非常努力地掩饰自己的意图。但是，当我们与他们的下属谈话的时候，我们发现，这些努力基本上没有用。事实上，我们的研究表明，大多数雇员能够并且正在"揣摩其上司的心思"(read their boss's mind)。尤其是他们非常了解，他们究竟是能进入到其上司的圈内还是圈外。他们必须做的事就是将对待他们的方式与对待那些被评价甚高的同事的方式进行比较。

正如上司关于绩效不佳者的假设以及管理绩效不佳者的方式说明他们在形成"制造失败综合症"方面的作用一样，该下属关于其上司正在想什么的假设也说明他

自己在这方面的同谋作用。原因是什么？当人们感到非难、批评或者仅仅是缺乏信任与赏识的时候，一般都会停工（shut down）——一种以多种方式表现出来的行为现象。

停工主要是指中断智力与情感上的联系。下属停止提供他们最佳的贡献。他们对支配感到越来越疲倦，他们失去了为自己的理想而奋斗的愿望。就像一位下属所说的那样："我的上司详细地告诉我如何做每件事。我没有与他争执，最后我什么也不说，只是想：'算了吧，直接告诉我，你想要我做什么，我就去做。'我变成了个机器人。"另一位被认为是绩效不佳的人说"在我的上司要我去做什么事的时候，我只是机械地去做。"

停工也包括个人脱离——根本上减少与上司的联系。以往以负面结果而告终的交流经验在一定程度上推动了这种脱离。正如一位下属所承认的那样："我过去经常很主动地与我的上司接触，直到有一次，上司给了我否定的反馈，我就再也不主动去接触了。"

除了得到负面反应的风险之外，被认为工作绩效比较差的人还关心不要进一步恶化上司对他们的印象。遵循一句常听到的格言："保持沉默和看起来像个傻瓜比开口证实是个傻瓜要好"，他们避免要求帮助，因为他们害怕进一步暴露自己的局限性。他们一般也自动减少信息传达，因为在没有人要求其提供信息时，如果被认为绩效不佳者提供了什么信息，可能会引起其上司过分反应并马上采取行动。正如一位被认为绩效不佳者所回忆的那样："我只想让我的上司知道一件小事，一件仅

仅略微超出日常工作的事。但是一当我提到这件事，我的上司便结束了我的整个设想。我应当保持沉默。现在我就是这样做的。”

此外，停工可能意味着采取防守的态度。很多被认为绩效不佳的人开始花很多精力做自我辩护。可以料想，他们因失败而受到责备，最初他们会努力寻找理由。他们的结果是，花很多时间看后视镜，而很少花时间看前面的路。在某种情况下，如前面讲过的那个制造主管史蒂夫的案例，这种防卫可以导致不依从甚至全面地反对其上司的意见。一位绩效不佳的下属的观点正好与其上司相对，这可能是愚蠢的；但是它也可能反映出艾伯特·卡马斯（Albert Camus）曾观察到的那种情况：“在剥夺了选择权的情况下，惟一剩下的就是‘说不’的自由。”

“制造失败综合症”成本高昂

“制造失败综合症”有两个明显的成本：下属付出的感情成本，以及由于公司没有从雇员那里得到充分的贡献而产生的组织成本。此外，还有其他值得考虑的成本，其中有些成本是间接的和长期的。

上司以几种方式为这个综合症付出代价：（1）与被认为绩效不佳者的关系不稳定往往浪费上司的情感和生理能量。要保持表面的礼貌，装作什么事都挺好的样子，

这在双方都知道事实并非如此的情况下，可能是相当累人的；(2)将精力用于极力固定这些关系，或将精力用于通过加强监管来改进下属的工作绩效，使得这种上司不能参加其他活动，这往往使上司感到恼火甚至气愤。

而且，这种综合症可能要这种上司付出名誉代价，因为组织中其他雇员观察着他对待绩效不佳者的行为。如果这位上司对下属的处理被人认为不公正或没有帮助，那么观察者就会马上吸取他们的教训。一位工作绩效杰出者评论其上司对另一位下属的控制和苛求的行为说："这使我们大家都觉得好像我们是可以牺牲的。"随着组织越来越提倡学习与授权的美德，管理人员必须培育自己作为教练员的名声，并且要取得成果。

一位工作绩效优秀者评论其上司对另一位雇员的苛求行为说："这使我们觉得好像我们是可以牺牲的"

"制造失败综合症"对于任何团队来说都有严重的后果。对被认为工作绩效较差的人缺乏信心，可能诱使上司让那些他们认为工作绩效优秀者超负荷工作；上司们想要对那些能迅速而可靠地完成工作和那些能承担本职以外职责的人委以重任，因为他们有很强的共命运的意识。正如一位上司半开玩笑地说得那样："规则之一，如果你有什么事要做，将它交给正在忙碌的人去做——那个人之所以忙是有原因的。"

更大的工作量可能有助于被认为工作绩效优秀者学会更好地管理他们的时间，特别是在他们开始更有效地

授权给他们自己的下属的时候。但是，在很多情况下，这些绩效优秀者只吸收更大的工作量以及更大的压力，久而久之，为此付出个人代价，并且对他们工作的其他方面，尤其是那些能产生长期效益的方面，也减少了力所能及的关注。最为甚者，让绩效优秀者超额负载可能会使其跨掉。

由于一个或更多被认为绩效不佳者的逐渐疏远，团队精神也可能受到损害。伟大的团队共享热情以及对共同使命的奉献精神。即使在上司的圈外成员极力忍住自己的痛苦的时候，团队其他成员也会感到紧张。一位经理回忆了当他们的上司每个星期都批评他们的一个同事时整个团队成员所感到的不安。他说：“一个团队就像一个活动着的有机体。如果某个成员在受苦，那么整个团队都会感到痛苦。”

此外，被疏远了的下属往往不会把自己苦楚一直埋在心里。在走廊上或在午餐时，他们会寻找同情者，揭别人的短，发泄怨气，这不仅浪费他们自己的时间，而且也将他们的同事从生产性的工作中拖出来。他们不会将宝贵的时间和精力用在团队的任务上，而是用于对内部政策和动态的讨论上。

最后一个问题是，“制造失败综合症”对工作绩效不佳者有重大影响。我们来看看校园里被欺凌的弱小者的情形。这个受过虐待的孩子通常会跑回家去，揍比他更弱、更小的弟妹。处在上司圈外的人的情况也与之类似。当他们必须管理他们自己的雇员的时候，他们通常会效仿其上司对待他们的行为。他们看不到好的成果，

或者说，他们会更经常地过分监管其雇员。

摆脱的困难

“制造失败综合症”并非不可摆脱。下属们可以摆脱它。但是我们发现，很少有人做到了这一点。这种下属必须连续不断地作出优秀成绩，迫使其上司将他从圈外成员变为圈内成员，但这种局面在该雇员工作的环境内难以形成。对于下属来说，在必须完成没有挑战性的任务、没有自治权和资源有限的情况下，很难改变其上司对他们的印象。同时，对于他们来说，在几乎得不到上司鼓励的情况下，也难以坚持和保持高标准。

而且，即使该下属取得了较好的成绩，也可能需要一段时间才能得到上司的认可，因为上司的观察和回顾有选择性。确实，研究表明，上司们一般将工作绩效较差者所取得的好成果归因于外在因素而非其个人的努力和能力（另一方面，对被认为工作绩效良好者则采取正好相反的归因法：一般会将成功归因他们的努力和能力，而将失败归因于外在的不可控因素）。所以，即使是为了让上司考虑改变其原来的分类，该下属也必须取得一连串的成功。显然，从雇员方面来看，要摆脱这种综合症，需要有特别的勇气、自信、能力以及毅力。

与之相反，经常发生的是，圈外人自己过于雄心勃勃地树立起要迅速、有力地改变其上司的印象的目标，

比如，承诺以3个星期为最终期限，在这个期限内处理6个项目，或者直接尝试在没有帮助的情况下处理一个重大问题。可悲的是，这样的超人努力通常是无果而终。在树立这样高的目标的时候就注定了他们的失败，因为这些下属一开始就被认为是缺乏判断力的。

并非只有无能的上司才"制造失败综合症"。我们看到，它也发生在那些在组织内部被视为优秀上司的人身上。他们对某些下属管理失误不一定阻止他们取得成功，尤其是当他们与那些被认为工作绩效优秀者一起取得优秀的个人工作业绩时，更是如此。但是，如果能克服这个综合症的话，那些上司可能取得更大的团队成功、组织成功以及个人的成功。

消除"制造失败综合症"的步骤

作为一般性规则，解决问题的第一步就是看到存在的问题。这种看法尤其适用于解决"制造失败综合症"的问题，因为该综合症具有自我实现与自我强化的特性。要消除这种综合症需要管理人员理解其起因，并承认他的行为有可能对促成下属工作绩效不佳；第二步是剖析该综合症，但是这一步比较困难。它要求采取一种或几种公开谈话的形式进行有目的、有计划地调解，解开上司与下属之间关系的不健康的心结。这种调解的目标是要在逐渐减少上司干预的同时，使下属的工作绩效

不断提高。

要对这种谈话应当是什么样的状态作出细致地描述是很困难的，而且实际上这样做也是有害的。严格设计与下属的这种谈话的上司将不能与下属进行真实的对话，因为真实的对话需要有弹性。但是，作为一个指导性的框架，我们提出进行有效调解的以下5个步骤。虽然它们并非是严格循序渐进的逻辑步骤，但是这5个步骤都是这些调解活动的组成部分。

1. 上司必须创造一种适合于讨论的环境。例如，他必须挑选适当的时间和地点与有关下属会面，尽可能减少下属的威胁感。中立的地点可能比办公室更有益于交谈，因为以前在办公室里可能曾经发生过令人不愉快的谈话。在要下属来见自己的时候，上司还必须使用肯定的语言。不应当将这种会议说成是“反馈”（feedback），因为这种术语可能使人想起来往日的包袱。“反馈”也可以被理解为这种谈话将是一种单向的谈话，一种由上司对下属发指示的独角戏。相反，这种谈话应当描述为一次讨论该下属工作绩效、该上司的作用以及上司与下属之间关系的会见。该上司甚至可能承认他感到双方关系紧张，并且希望通过谈话减轻这种紧张。

此外，在建立这样一种环境的过程中，上司应当告诉被认为绩效不佳者，他真的很想进行一次坦率的对话。他特别应承认，他可能对这种绩效状态负一定责任，他自己对待该下属的行为也是将要讨论的内容。

2. 上司与下属必须利用这个调解达成有关这个问题症状的共识。很少有雇员在工作绩效的各个方面都不

好。很少有（如果有的话）雇员希望在工作中表现差。因此，通过调解使双方对该雇员履行得比较差的工作职责达成一种互相理解是极其重要的。例如，在史蒂夫与杰夫的案例中，彻底整理一下证据，双方可能就会同意，史蒂夫并非全部工作绩效不佳，他的不佳绩效大部分限于他所提交的报告的质量或者没有按时提交报告。又如，人们可能认为，某采购经理是在寻找国外供应商以及在会议上发表意见等方面比较弱。或者，某位新的投资专业人员与他的上司可能一致认识到，在限时销售和购买股票的情况下，该专业人员的工作绩效低于标准，但是他的股票金融分析工作绩效相当好。在这里，我们的观点是，在改善工作绩效或减轻双方关系的紧张程度之前，双方必须就究竟是哪些绩效指标影响到整个工作绩效水平的问题达成共识。

在以上讨论史蒂夫与杰夫案例时我们使用了“证据”这个词。这是因为如果想要使这种调解有效的话，上司必须用事实和数据说明他的绩效评价结果。他们不能根据感觉来评价，就像杰夫对史蒂夫说的那样：“我只是有一种感觉，你没有对报告投入足够的精力。”杰夫必须描述，一个好的报告应当是什么样的，史蒂夫的报告中有哪些方面的不足。同样，必须允许（事实上必须鼓励）雇员为自己的工作绩效作解释，与其他同事的工作进行比较，提出他自己比较强的方面。归根到底，就是因为上司的看法并不能构成事实。

3. 上司与下属应当对可能引起某些方面绩效不佳的原因达成共识。一旦确定了绩效不佳的领域，就到了

该找出导致绩效不佳的原因的时候了。该下属在组织工作、管理其时间或者与别人一起工作等方面是不是没有足够的技能？他是否缺乏知识或能力？该上司与该下属对他们的工作重点是否有一致的看法？由于没有认识到某方面工作对于上司的重要性，该下属也许不太注意这方面工作。该下属在压力之下是否变得比较低效？他的工作绩效标准是不是比其上司所要求的低？

在调解过程中，上司提到他自己对待该下属的行为以及这些行为是如何影响到该下属的工作绩效这个话题也是很重要的。该上司甚至可以努力描述这种“制造失败综合症”的动因。他可以问：“我对待你的行为是不是使你的情况更糟？”或者“我做的什么事使得你感到我对你施加了太大的压力？”

作为调解的一个步骤，上司应当提到他自己的行为可能如何影响该下提的工作绩效这个话题

这个讨论还必须弄清到此为止该下属与该上司在揣摩对方意图时所依据的假设。有很多误解都起源于未经证实的假设。例如，杰夫可能说：“当你不向我提交我所要求的报告时，我就断定你不是非常积极上进的。”而这个假设又将史蒂夫埋在心里的假设引发出来，他可能就回答说：“不。因为你要求我提交书面报告我才作出消极反应，我觉得那是你施加过分控制的表现。”

4. 上司与下属应当就他们的工作绩效目标以及他们未来关系发展的理想状态达成共识。在医学中，对疾病作出诊断之后就开处方。然而，在修复组织功能紊乱

的时候，事情要复杂一些，因为改正行为和开发复杂技能可能要比吃药更难一些。但还是可以将医学原理应用于企业：上司与下属必须在整个调解过程中安插一个治疗他们共同认定的根本性问题的过程。

上司与下属之间的约定应当确定他们能改进技能、知识、经验或个人关系的方式。还应当包括对上司未来监管程度及方式的明确讨论。当然，上司不应当突然放弃干预：上司监督管理下属的工作是合理的，尤其是在下属表现出一方面或多方面的工作能力不足的情况下更是必要的。但是在下属看来，如果目标是帮助下属开发和改进的话，上司的这种干预可能比较好接受，甚至可能受到欢迎。大多数下属都能接受随着其工作绩效的改进而减少的临时性干预。成问题的是似乎永远都不会终止的严密的监控。

5. 上司与下属应当就未来更开放的沟通达成共识。 上司可以说："下一次在我做了表现出低期望的事情时，你能否立即告诉我？"那么该下属就可能说，或者受到鼓励而说："下一次在我做了加剧你的不良印象或你不理解的事情时，你是不是也能马上告诉我？"这种简单的要求几乎可以立刻打开通向更加诚恳的相互关系的大门。

不容易作出的回答

我们的研究表明，这种调解并不会很经常发生。面

对面地讨论下属的工作绩效通常是办公环境中人们宁愿避免的事，因为这种谈话有可能使双方感到窘迫或不安。下属不愿发起这种讨论，因为他们担心被看做是太敏感或发牢骚。上司一般也避免主动引起这种谈话，因为他们担心下属可能作出反应的方式；这种讨论可能迫使上司明确表达其对有关下属缺乏信心，这种表达反过来使该下属产生防卫心理，使情况变得更糟。[2]

结果，看到"制造失败综合症"影响的上司可能宁愿避免这种明确的讨论。他们会通过努力鼓励被认为绩效不佳的人去解决问题。这种方式能避开公开讨论的不适感，可产生短期效益；但它有三个重大缺点：

1. 上司单方面的做法不太可能带来持久的改进，因为它只关注了问题的一个征兆，即上司的行为。它没有说明下属对绩效不佳的作用。

2. 即使上司的鼓励成功地改进了有关雇员的工作绩效，但单方面的方法会限制上司与下属双方学习以其他方式更公开地处理这个问题。尤其是这个下属不会从观察和学习其上司如何处理他们之间关系的难题中获益，而这种难题是该下属将来有一天在管理别人的时候可能遇到的。

3. 以单方面的方法极力修正自己行为的上司常常走极端，行为起伏很大；他们突然给下属以大于其有效处理能力的自治权和职责。可以预见，这种下属不会使其上司满意，这就使得该上司更加恼火，并确信如果不加强监督管理的话，该下属就不能做好工作。

我们并不是说调解在任何时候都是最佳的行动过

程。有时候，调解是不可能的或者是不可期望的。例如，可能有无可争辩的证据说明某下属没有能力完成其本职工作。他被雇用或晋升本身就是错误的。在这种情况下，最好的处理方法就是让他离开这个职位。另一种情况是，上司与下属之间的关系走得太远，也就是说，受到非常严重的伤害而不能修复。此外，有时上司太忙，承受压力太大，没有精力去做这种调解。

而上司的心态是有效调解的最大障碍。在上司相信该下属是个绩效不佳者，并且，最重要的是，在那个下属还激怒了他的情况下，这位上司就不再能用言辞掩饰自己的情绪，在会谈时，他会表现出自己真实的、确信不疑的看法。这正是周密筹划这种调解之所以非常困难的原因所在。甚至在决定安排会谈之前，上司必须尊重事实，不带个人情绪，并且自问：情况总是像现在这样糟糕吗？这个下属真是像我所认为的那么差吗？我这样认为所持的确切依据是什么？除了工作绩效之外，是否可能还有其他原因使我将这个下属视为绩效不佳者？难道他就没有一些做得好的事吗？在我们雇用他的时候，他一定展示过高于一般水平的素质，难道这些素质突然间全都消失了吗？

上司必须尊重事实，不带个人情绪，并且自问：这个下属真是像我属认为的那么差吗

上司甚至可能想先在心里演习这种谈话。如果我对下属说这个，他可能会回答什么？对，他肯定会说这不是他的错，是那个顾客不讲道理。那些借口——难道它

们真的没有道理吗？他可能抓住要点吗？在其他情况下我是否能更善待他们吗？如果我仍然相信我是对的，那么我怎么能帮助下属更清楚地看到这些问题？

上司也一定在自己心里准备着敞开胸怀听取下属的意见，即使下属对他关于其不良绩效的证据提出质疑也要倾听。在为会谈做准备的时候，如果上司已经反复斟酌过自己预想的话，他就会更容易敞开胸怀。

甚至在准备得比较充分的情况下，在调解谈话的过程中上司们一般也要体验某种程度的不舒服。这并非全是坏事。下属也可能会感到有些不舒服，但看到自己的上司也是一个真实的人，下属便会感到安心。

计算成本与效益

正如我们说过的那样，调解并非总是明智之举。但是，当调解是适用的方式的时候，调解会带来一系列总体来说比其他结果（也就是说持续的绩效不佳和关系紧张）更好的结果。毕竟，那些选定或者忽略下属的不良绩效，或者选定为了取得更好的成绩而直接调开被认为绩效不佳者等做法的上司，注定要被人指责为一直在重复同样的错误。寻找和培训用以置换被认为绩效不佳者的人是一项昂贵的、周期性发生的费用。监控对工作心不在焉的下属不断恶化的工作绩效也同样如此。不管下属状态只求有结果，这种做法不是一种可接受的解决方

案。换言之，就是要意识到，这种调解是一种投资，而不是一种花费，这种投资的回报可能很高。

这种回报会有多高以及回报的形式如何，显然取决于这种调解的结果，而调解的结果不仅取决于调解的质量，而且也取决于几个关键的关联要素：相互关系螺旋向下发展的时间有多长？该下属是否具备形成那种结果所需要的智能和心态？该上司是否有足够的时间和精力去做他该做的事？

我们观察到，可以将调解结果分为二类：

第一类是最佳方案：这种调解会将工作指导、培训与工作重设计结合起来，并澄清彼此间的疑虑，结果，相互关系以及下属的工作绩效得到改善，与“制造失败综合症”相关的成本不再发生或者明显减少。

第二类是次佳方案：下属的工作绩效只得到了起码的改善，但因为下属的意见得到上司诚恳而坦率的倾听，因而双方的关系变得比较积极。上司与下属对下属能做好哪些方面的工作以及难以做好的工作达成比较一致的理解；理解的加深使得上司与下属能共同探讨如何能使工作与下属的长处及不足搭配得更适当；通过对下属的现任工作做重大改变或者调其到本企业的另一工作岗位来达成更好的搭配。这甚至也有可能使下属自愿离职去寻找更能发挥其特长的工作。

第二种结果虽然不像第一种那么成功，但是它还是有效的；更加坦诚的相互关系减轻了上司与下属双方的紧张程度，继而还会缓解该下属的紧张程度。如果该下属调到本企业中一个更适合于他的新岗位，他可能会变

成一个工作绩效比较好的人。同时，他调离其过去的岗位也就为一个能在该岗位作出更好工作绩效的人提供了岗位空缺。关键是，只要下属得到公正的对待，他就更可能接受这种调解的结果。的确，最近的研究表明，被认为公正的方法对雇员接受调解结果的程度有很大影响。(参见“Fair Process: Managing in the Knowledge Economy,” by W. Chan Kim and Renee Mauborgne, HBR July-August 1997.)

甚至在上司作出最大的努力，但是下属的工作绩效以及上司与下属双方关系都没有很大改善的情况下，这种公正也是有益的。有时会出现这样的情形：有关下属真的缺乏其工作所需要的能力，他也没有兴趣努力去改进自己的能力，而且上司与下属在专业及个人兴趣上都有不可调和的差异。但是，在这样的情况下，调解也能产生间接作用，因为，即使调解的结果是解雇该雇员，企业中的其他雇员因看到该下属得到了公平的对待，他们也不太可能有被牺牲或被出卖的感觉。

预防是最好的药方

“制造失败综合症”并不是每个组织不可克服的既成事实。其影响是可以避免的。要避免它的影响，首先，上司必须意识到它存在，并承认他自己可能就是这个问题的起因之一；其次上司必须主动进行目的明确

的、注意力集中的调解。这种调解要求上司与下属双方就不良绩效的事实、根本原因、双方的共同责任等进行坦诚地交流；最后，形成一个有关如何消除“制造失败综合症”的共同决定。

要消除该综合症，管理人员必须向自己的假设挑战。这个过程还要求管理人员检查自身原因，不要将责任全推给不应承担全部责任的另一方。因此，预防这种综合症是最佳的选择。

在我们最近的研究中，我们特意研究了预防该综合症的问题。我们的成果虽还是初步的，但可以看到，一直努力避免“制造失败综合症”的上司们有几个共同的特点。有趣的是，他们都不是用同样的方式对待所有下属。他们与某些下属的联系比与其他下属更多一些，他们甚至对某些下属的监督也比对其他下属的要更多一些。但是与此同时，他们并没有停止向下属授权和停止鼓励下属。

他们是怎样做到这些的呢？一个答案是，那些管理人员开始是积极干预所有下属的工作，然后根据绩效改进的情况逐渐减少干预。早期的指导对下属并没有威胁，因为其不是因工作绩效不足而施加的，而是有组织地用于帮助建立进一步成功的条件。在建立相互关系初期的经常联系，使上司有充分的机会与下属们就工作重点、绩效标准、时间分配甚至对沟通类型及频率的期望等进行沟通。这种清晰的沟通在预防“制造失败综合症”的内在诱因方面很有效用，因为正是埋在心里的期望以及工作重点模糊这些内在动因频繁地导致了“制造

失败综合症”的产生。

例如，在史蒂夫与杰夫的案例中，杰夫可以在很早的时候就清楚地说明，他想要史蒂夫建立一种能全面分析拒绝质量控制的根本原因的系统。他可以在建立这个新生产线的初期阶段就解释建立这样一个分析系统的意义，他也可以阐明他要参与这个系统设计和早期运行的意图。如果他这样做了，那么双方在那个阶段达成一致意见后，杰夫就会逐渐减少后来的干预。

管理人员避免“制造失败综合症”的另一种方式是，向他们自己的假设以及自己对雇员的态度不断提出挑战。他们努力抵制以简单方式对雇员进行分类的诱惑。他们还检查自己的推理。例如，在对某个雇员的工作绩效感到气恼的时候，他们自问：“事实是什么？”他们会检查，自己是否没有清楚地讲明自己期望从雇员那里得到什么东西。他们会努力客观地确定该雇员事实上失败的程度和频率。也就是说，在开始进行全面干预之前，这些上司们会仔细研究自己的假设和行为。

管理人员避免“制造失败综合症”的最后一种方式是，开创一种使雇员能够痛快地讨论他们的工作绩效以及与上司关系的环境。这种环境包括以下几种因素：上司的开放程度，上司对其观点受到挑战时的容忍程度，甚至包括上司的幽默感。这种环境的直接效果就是，在问题迅速膨胀或恶化之前，上司与下属能够经常自由地沟通，互相提问、讨论各自的行为，以防患于未然。

毫无疑问，用于阻止“制造失败综合症”的种种方法如同调解一样，的确包含了上司大量的感情投资。但

是，我们相信这种高度的感情投资是使下属充分发挥其潜力的关键。与生活中的很多事情一样，只有你投入了很多，你才可以期望得到很多回报。正如一位高级经理曾经对我们讲的那样："你所付出的尊敬就是你所得到的尊敬。"我们赞同这个看法。如果你想要（的确很需要）你组织中的人全身心地投入工作，那么你也必须全身心地关注他们。

关于研究

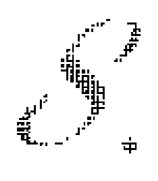
本文基于两项研究，研究的主题或目的是更好地理解领导风格与下属工作绩效之间的因果关系，或者是探讨上司与下属如何互相影响对方行为。第一项研究由调查、面谈和观察构成，研究对象是《财富》杂志 100 家企业中的 4 个制造行业的公司的 50 对上司和下属。第二项研究是对参加 INSEAD 高级经理开发项目的 850 名高级管理人员作的一次非正式调查，用以测试和提炼由第一项研究所产生的调研结果。第二项研究所涉及的高级管理人员来自不同国度、行业，具有不同的个人背景。

【注释】

[1] The influence of expectations on performance has been cbserved in numerous experients by Dov Eden and his colleagues. See Dov Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-filling

Prophecies in Organizations", *Leadership Quarterly*, Winter 1992, vol. 3, no. 4, pp. 271~305.

[2] Chris Argyris has written extensively on how and why people tend to behave unproductively in situations they see as threatening or emharrassing. See, for example, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).



必不可少的说服艺术①

杰伊·A·康格

作者简介

杰伊·A·康格（Jay A. Conger）是领导学院（Leadership Institute）的副院长，该学院是在南加州大学马歇尔商学院（Marshall School of Business, University of Southern California）的基础上建立的。他的研究重点是高级行政领导、组织变革、领导力训练与开发、董事会等。他发表了60多篇有关该主题的论文以及著作的章节，还出版了7部著作。他最新的著作如《在组织中赢得全面而超凡的领导力》。康格教授被《商业周刊》（Business Week）评为高级主管人员领导力教学方面的最佳教授。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年5/6月号。重印号98304。

内容提要

今天的企业主要是以团队方式运作，其人员由反对权威的“婴儿高峰期”（baby boomer，指美国1946—1965年出生的人。——译者注）出生的人及其“X代”（Generation Xers，指美国1965年以后出生的人。——译者注）子孙构成。这使得说服（persuasion）作为一种管理手段比以往任何时候都更为重要。

但是与普遍的看法相反，本文作者断言，说服不同于将一个主意推销出去或者让对手确信你看事物方式的正确性。说服是一种向他人学习以及协商出共同解决方案的过程。说到底，说服由4个基本要素组成：建立可信度、设定找到共同点的范围、提供生动的证据、达成情感上的联系。

作者说，可信度来自两个方面：专门的知识与人际关系。前者是生产或加工知识的能力；后者是倾听以及为他人获得最大利益而工作的历史。

但是即使说服者的可信度很高，他的主张也必须很有道理，甚至要吸引听众。所以，说服者必须设计构想，使每个利益相关的人都明白其主张对他们利益的影响。

然后，说服要展现证据（不仅是普通的图表以及展开式分列表）。作者说，最有效的说服者使用生动的甚至极有吸引力的故事、隐喻以及事例，以使其观点论证变得更加生动活泼。

最后，有效的说服者还具有准确地体会其听众

的感情并作出适当反应的能力。这意味着有时候他们必须抑制自己的感情，有时候他们必须加强自己的感情。

说服可以成为对组织极其有利的一种力量，但是人们必须理解：它是一个需要洞察、设计和妥协的煞费苦心的过程。

如果说企业管理人员要学习精湛的说服艺术，那现在就是时候。高级管理注定要告别指挥与控制时代。今天的企业主要由职能交叉的同等团队在经营，而且其人员由“婴儿高峰期”出生的人及其“X代”子孙构成，这些人几乎不能容忍确定无疑的权威。电子通信与全球化进一步侵蚀了传统等级制度，思想和人员比以往更自由地在组织周围流动，决策的得出更加依赖于市场。这些基本的变化经历了10多年的酝酿，而今已经成为经济形势的一个确定无疑的组成部分。其主要表现为：今天，完成工作的环境是：人们不仅问“我应当做什么”，而且问“为什么我应当做这个”。

要有效地回答这个为什么的问题就要进行说服。但是，很多企业管理人员对说服有误解，而更多的人还没有充分利用说服的作用。原因是什么呢？说服被普遍理解为推销产品和达成交易的专用技能；它也被看做是另一种迂回的、虚假的操纵形式。诚然，说服可以被用于推销和达成交易，它也可能被误用于操纵人。但是如果建设性地使用说服并且充分发挥说服的潜力，说服能代替推销并且毫无欺骗之嫌。有效的说服形成一种协商和学习过程，通过这个过程，说服者引导同事们就某个问题达成共同解决方案。说服的确包括将人们从他们目前的态度转到另一种态度的因素，但它并不是靠乞求或哄骗做到这一点的；相反，它包括周密的准备、适当的争论、展示生动的支持证据以及努力找到与听众的感情适应点。

有效的说服是一个艰难而费时的过程，但它也可能

比它超越了的指挥与控制管理模式更为有力。正如最近西格纳联合公司（AlliedSignal）的CEO劳伦斯·博斯迪（Lawrence Bossidy）所说的那样："你能靠呵斥、喊叫和敲打迫使人作出优良绩效的日子已经结束了。今天你必须通过帮助他们看到他们如何能从这儿到达那儿，通过建立某种可信度，通过给他们一些理由并帮助他们达成目的来吸引他们。这些事情都做了，他们便学会如何达成优良绩效。"他这段话基本上是在描述说服——这个现在比过去更成为企业领导的语言。

想一下你对说服的界定。如果你像我遇见过的大多数企业管理者那样，你就是将说服看做是一个比较直截了当的过程（参见本文中"观察与倾听的12年"）。首先，你强有力地陈述自己的主张；其次，你在简略描述了主要论据之后，会极其自信地展示以数据为基础的证据；最后，你会进人交易阶段并准备结束。换言之，你运用逻辑、坚持以及个人热情去让别人买一个好主意。事实是这个过程一定是一个说服不够的过程。（参见本文中"四种非说服方式"）。

有效的说服是由什么构成的呢？如果说服是个学习和协商的过程，那么，笼统地讲，它包括发现、准备和对话等几个阶段。因为你要了解你的听众和你要说服的主题，因此，你可能要花数周或数月为说服做准备。在谈话之前，有效的说服者已经从各个角度考虑了自己的主张。从他人的角度看，我的主张需要什么样的时间和金钱投人？无论从哪方面看我的支持证据是否不足？有没有我必须检查的可选择主张？

对话发生在说服过程之前和之中。在说服过程开始

之前，有效的说服者利用对话更多地了解其听众的意见、担心和观点。在说服过程中，对话继续作为一种学习方式，同时也意味着协商阶段的开始。你邀请人们来讨论，甚至辩论你的主张的价值，并坦诚地给予反馈以及提供可供选择的解决方案。这听起来像是一种缓慢实现目标的方式，但有效的说服者在检验和修改主意的时候就是要充分考虑其同事的担心和需求。事实上，最佳的说服者不仅倾听他人意见，而且将他人的看法纳入共同解决方案。

也就是说，说服的确经常需要妥协。也许，这就是大多数有效的说服者之所以似乎都具有心胸开放、从不独断专行的特点的原因之所在。他们进入说服过程就是为了调整他们自己的观点和吸取他人的想法。有趣的是，这种说服方法本身就是很有说服力的。当同事们看到说服者渴望听到他们的意见并愿意根据他们的需求和关注点做相应改变的时候，他们就会给予积极的反应，他们更相信说服者并更加留心地倾听，他们不害怕被打击或者被利用。他们看到说服者这么有灵活性，因此他们也更愿意作出奉献。因为聪明的妥协是非常有力的一种动力，因此优秀的说服者常常带着已经准备好的妥协进入说服过程。

四个基本步骤

有效的说服者采取四个独特的基本步骤：（1）有效

的说服者建立可信度；(2) 确定与他们准备说服的对象的共同范围，根据这个范围设计自己的目标；(3) 利用生动的语言和引人注目的论据来充实自己的主张；(4) 与听众建立感情上的联系。正如我们研究中见到的一位极有效的说服者，同时也是一位高级经理所说的那样："多年来，我所学到的有关说服的最有价值的教诲是，在如何介绍你的主张方面有与这个主张本身同样多的策略。事实上，我应当说，介绍主张时的策略更为重要。"

建立可信度

说服者必须克服的第一个障碍是他们自己的可信度。一个说服者提出一个新主张或一个相反的主张时，不可能没有人感到惊讶。我们能不能相信这个人的观点和意见呢？这种反应是可以理解的。因为让自己被说服毕竟是件有风险的事，而且任何创新都需要时间和资源的投入。可是尽管说服者必须具有高可信度，我们的研究却有力地说明，大多数管理人员过高地估计了自己的可信度，而且是相当过分。

研究有力地说明，大多数管理人员习惯于过高估计自己的可信度，而且往往是相当过分

在办公场所，可信度来自两个方面，即专门知识与人际关系。如果一个人曾经做过可靠的判断或者证实自己知识丰富并以其建议方案而闻名，那么，他就会被认为具有较高的专业知识水平。例如，在提出新产品设想的过程中，有效的说服者就需要被看做是对该产品具有

全面了解的人，对该产品的规格、目标市场、消费者以及竞争产品都有了解的人。以往成功的历史会进一步强化该说服者所表现出来的专门知识。我们研究中所遇见的一个极其成功的高级经理具有 14 年的设计非常有效的广告战的历史记录。因此，毫不奇怪，他的主张很容易赢得其同事的尊重。另一个经理具有在 5 年中 7 次将新产品成功地投放市场的历史记录。同样，他在说服其同事们支持他的下一个新主意的时候也很有优势。

在人际关系方面，随着时间的推移，具有高可信度的人已经证明，人们相信他们会怀着极大的兴趣听取别人的意见和为了别人的最大利益而工作。他们也不断地表现出明显的感情特征以及诚实，也就是说，人们知道他们没有极端的情绪或不一致的工作绩效。的确，以诚实、稳重、可靠而著名的人在进入任何一种说服情形时都有一种优势，因为他们的人际关系很健全，所以他们更容易由人们的怀疑心理而受益。在我们的研究中一个有效的说服者被同事们认为是非常值得信任而且公正的人，因此很多人都向她倾诉。此外，她还慷慨地与同事分享好主意所带来的荣誉并为雇员提供接触公司高层经理的机会。这位妇女建立了强大的人际关系，也就是说她的下属和同事总是愿意认真地考虑她的提议。

如果说专门知识和人际关系决定了可信度的话，那么，对于你来说，最重要的是，在开始开展说服活动之前，保证诚实地评价你所坚持的双向标准。要做到这一点，首先要回头看看，自问以下有关专门知识的问题：其他人如何看待我所提出的战略、产品或变革等方面的

知识？在这个其他人了解和关注的领域里我有没有什么成功的历史记录？为了评价你人际关系可信度的强度，你要自问：我想要说服的那些人是否认为我对他们有帮助、值得信任、能提供支持？他们会不会将我当作在感情上、思想上、政治上以及其他方面与他们有共鸣的人？最后，必须注意，这还不足以得出你自己对这些问题的认识，你还必须与你相信能帮你作真实检查的同事们一起检测你的回答。只有做完这些，你才比较全面地了解你的可信度。

在多数情况下，这种活动帮助人们发现他们在专门知识可信度或人际关系可信度方面有些弱点。然后，他们就会努力弥补这些缺陷。

一般来说，如果你的弱点是在专门知识方面，你可以有以下选择：

- 你可以通过正规或非正规教育，通过与知识渊博的人谈话，更多地了解你的主张的复杂性。你也可以通过请教获得更多与工作相关的经验。例如，被分派到一个适当的团队往往能增加你对特殊市场或产品的见解。
- 雇用某些能帮助你增长专门知识的人，例如，行业顾问或公认的外部专家、教授。这些人都具有能有效支持你的主张的知识和经验。同样，你还可以利用你组织内部的专家以宣传你的主张。他们的可信度成为你自己的可信度的替代。
- 你也可用其他外部信息资源来支持你的主张，例如，受人重视的商业期刊或贸易期刊、书籍、

独立撰写的报告以及专家的讲座。在我们的研究中，某个服装企业的高级经理用著名的人口学家在两份著名杂志上的文章和两份独立的市场研究报告支持自己的可信度，成功地说服他的企业重新配置了整个生产线，以适应更年轻的市场的需求。

- 你还可以发起试点项目以便在比较小的范围内证明你的专门知识以及你的想法的价值。

以下是弥补人际关系缺陷的方式：

- 你应当努力一一满足所有你打算去说服的关键人物的协商要求。这时不要介绍你的主张，而是就你手头的问题征求一系列意见。如果你有时间和资源的话，你甚至应当就这些人所关心的问题给予相应帮助。
- 另一种方式是与那些已经与你的听众关系很好、目标一致的同事搞好关系。而且，这也是寻找能代替你的代表人的过程。

为了了解这些策略如何能付诸实践，让我们来看看某大型零售业银行最高经营主管的案例，我们称他为汤姆·史密斯（Tom Smith）。虽然史密斯是新担任这个职务，但是他却非常想说服银行高层管理团队，让他们明白该银行有严重的问题。他认为，该银行的一般管理费用过高，这会影响其在本行业的地位，因为该行业已经进人竞争更加激烈的时代。但是，多数同事都没有看到这种情况的潜在严重性。因为近年来该银行已经取得了巨大的成功，因此，他们相信行业中的变化对本银行的

影响很小。除了是新上任之外，史密斯还有另一个问题：他过去的职业一直是在金融服务业，因此在这个零售业银行中被视为外行。在这种情况下，他几乎没有什么可利用的个人关系，人们也不认为他的应付市场突发事变的知识特别丰富。作为建立可信度的第一步，史密斯聘请了一位获得该行业信任的外部顾问，此人证明，该银行的确不能被定位为低成本生产者。在对该银行高层管理人员进行的一系列互动式讲座中，该顾问介绍了该银行的主要竞争对手在如何采取强有力手段狠压成本的情况。通过这些讲座，顾问清楚地阐明，如果不大力压缩成本，该银行很快就会大大落后于竞争对手。这些结论被分别写进了整个银行传阅的报告中。

第二步，史密斯确定，该银行的分行经理们对他的活动至关重要。争取得到这些受人尊重、见多识广的人的支持就可以向银行里的其他人说明，他的担心是有根据的。而且，史密斯依赖分行经理，还因为他相信他们可以增加他对市场趋势的专门知识，并帮助他检测他的设想。因此，在接下来的 3 个月里，他访问了加拿大安大略（Ontario，Canada）地区的每一个分行，总计 135 个。在每次访问中，他都花时间跟分行经理谈话，听取他们对银行优势与弱点的看法。他了解到有关该行业竞争以及顾客倾向的第一手信息，他征求有关改进银行服务以及使成本最小化的建议。在史密斯结束访问的时候，他对银行的未来有了一个开阔的视野，甚至该银行高层管理人员中都很少有人具有这样的视野。在这个过程中，他还与很多人建立了良好的关系。

最后，史密斯发起了一些小而明显的创新以证明他的专门知识和能力。例如，他注意到该银行的抵押业务发展缓慢因而从事信贷工作的职员士气低落。于是，他设计了一个让新的抵押顾客头 90 天不付款的计划。这个创新取得了显著的成功。在短时间里，史密斯就变得像个非常有头脑的零售银行家了，超出了所有人的想像。

另一个是有关微软公司某些人员建立可信度的案例。1990 年，凯伦·弗赖斯（Karen Fries）和巴里·林奈特（Barry Linnett）这两位产品开发经理越来越确信，市场会非常欢迎以“社会界面”为特征的软件。他们设想这个软件要用能够动的人和动物图像来向用户说明如何进行他们的计算工作。

但是，在微软公司内部，雇员们对这个概念有不同的看法。软件程序设计人员嘲笑那些可爱的人物，因为以往只有儿童软件中会使用动画人物，因而很难想像会将它们用到成人软件中。但是，弗赖斯和林奈特觉得他们所提出的产品既有活力又比较高级，他们坚信顾客会热衷于购买这样的程序。他们还认为，家用计算机软件市场（当时还没有大力开拓，软件标准也比较少）也会向这种创新敞开。

在该公司内部，弗赖斯已经建立了相当好的可信度。1987 年她开始在公司当招聘员，直接为公司高级经理工作。他们信任她、喜欢她。而且，她负责录用公司的产品和程序经理。因此，她认识微软所有的高级人才，而且她还为她的产品录用了很多人。

林奈特的长处在于他的专业知识。他尤其了解支撑一个被叫做“PC Works”的创新指南程序的技术。而且，弗赖斯和林奈特都管理“出版者”[Publisher，一种具有被称作“神汉”（Wizards）的帮助特征的产品]，这个产品也是微软公司CEO比尔·盖茨（Bill Gates）喜爱的产品。但是，这些因素只足以让微软的高层经理听听这个产品设想。为说服公司支持该产品，他们两人需要改进他们的专业知识。没有历史记录能证实这种社会界面软件的成功，而且他们都是这种软件的新手，这使得他们很不好办。他们面临的挑战是找到专业知识的替代物。

他们的第一步骤很明智：从微软内部雇用了技术领袖人物达林·马森纳（Darrin Massena）。他们与马森纳一起开发了一套原型以证明他们确实了解这个软件的技术并且能使它运行。然后他们在市场研究中检测了这些原型，结果是用户反响热烈。最后也是最重要的，他们得到了两位斯坦福大学教授——克利福德·纳斯（Clifford Nass）和布莱昂·里夫斯（Bryon Reeves）的支持，这两位教授都是人—机交互作用方面的专家。在与微软高层经理以及盖茨本人的几次会谈中，弗赖斯和林奈特演示了经过严格编制的、完整的研究成果，说明社会界面软件为什么以及如何能完美地适用于一般计算机用户。此外，弗赖斯和林奈特还断言，计算能力的极大提高会使得制作比较逼真的卡通人物的技术不断发展。他们说，他们的产品正在领导一场刚刚开始的软件革命。被说服后，盖茨批准成立了一个完整的产品开发小组；

1995年1月发布了这个叫作BOB的产品。BOB持续销售了高达50万份，并且，在微软公司里，这种概念与技术正在被用作开发几种因特网产品的平台。

可信度是有效说服的基础；如果没有可信度，说服者花时间但不能取得成效。在最佳情况下，人们用某种专门知识和人际关系可信度手段进人说服状态。但是必须注意到，可以建立也可以购买可信度。的确，必须有可信度，否则，接下来的步骤都是没有意义的活动。

确立共同立场

即使你有高可信度，你的主张对于你极力要说服的人也必须有很强的吸引力。因为毕竟几乎没有人会跳上一列将把他们带人毁灭或者哪怕有些不舒服状态的列车。有效的说服者必须擅长阐述其主张的长处。就像任何父母都可以告诉你的那样，最容易使孩子心甘情愿地跟你一起去杂货店的方法就是，告诉他们在收银台旁边有棒棒糖。那并不是欺骗，只是将这样一次出行的益处作为说服的方式。在工作中，说服的过程显然更加复杂，但是，支撑这个过程的原则是相同的。它是确定共同利益的一个过程。

某广告代理机构的高级会计主管莫尼卡·拉夫(Mon-ica Ruffo)提供了一个有关设计说服过程的例子。她的客户，一个快餐连锁公司想在加拿大进行促销活动，做法是将汉堡包、炸薯条、可口可乐等食品以低价成套出售。公司总部认为这个策略有道理。其研究表明，消费者过去认为该公司的产品价格高于竞争价格，

该当一个快餐连锁店需要说服其经销商采取一个可需会消耗其利润的套餐定价计划时，公司总部设计了一个餐调这个主张的积极方面的说服方案

公司也急于克服人们的这种感觉。但是另一方面，经销商们对销售额还有比较高的期望，他们很担心这个新的低价策略会对其销售毛利率产生短期冲击。

在这种情况下，缺乏经验的说服者会极力让总部向这些经销商大讲这个观点的合理性，使之确信其有效性。但是，拉夫却设计向这些经销商证明这个价格改变策略的益处。她解释说，这个新的价格战会切实改进经销商的利润。为了证明这个观点，她引用了几条原始资料。例如，在田纳西州的一个试点项目已经说明，按照这个新的定价方案，炸薯条和饮料的销售额明显增长，而这两种食品是该店所有食品中最能盈利的。又如，该公司曾在其 80% 的美国销售店推出中号餐包，各经销商的炸薯条及饮料的销售额上涨了 26%。拉夫还引用一个知名商业杂志的研究说明，消费者对一个零售店所提供的价值的评价每提高 10%，该零售店的销售额就提高 1%。她估算这个新的套餐计划会使消费者的价值估算提高 100%，因此，经销商的销售额可望增长 10%。

最后，拉夫用该公司创建人多年前写给该公司的一封信结束了她的讲演。这是一封充满感情的信，它赞美了该公司价值观并强调了经销商们对该公司成功的重要意义；它还特别强调了该公司作为该行业低价经营领袖

地位的重要性。长时间以来，这封信中所表达的信仰和价值观已经铭记在拉夫的听众的心里。再一次听到这些，确认了公司对经销商们及其取胜方案的关心。拉夫也为之起立鼓掌喝彩。那天，经销商们投票一致通过了这个新的套餐定价计划。

拉夫的案例说明，为什么必须首先选择适当的角度向你努力要说服的人说明你目标的有形利益。有时这是比较容易的，因为存在着互利性。但是有时共有利益不明显，或者说共有利益不太大。在这种情况下，有效的说服者要调整自己的立场。他们知道，如果不突出所有参与方的利益就不可能使人们同意采纳计划或主意，并为它们的实现贡献力量。

有时，没有明显的共同利益。在这种情况下，有效的说服者要调整自己的立场

设计的关键是要充分理解你的听众。甚至在开始说服之前，我们所见到的最佳的说服者都非常细致地研究与其听众有关的问题。他们利用谈话、会议以及其他对话方式收集必要信息；他们善于倾听；与能够推心置腹的朋友一起检测他们的思想；他们向那些日后要说服的人提问。这些步骤有助于他们透彻地思考整个论点、证据以及将要提出的观点。这个过程通常能使他们在开始进行说服之前改变或折衷自己的计划。正是运用这种深思熟虑、刨根问底的方法，他们设计出吸引听众的说服框架。

让我们看看以下案例。有一位在喷气引擎制造厂负

责处理工程的经理，他重新设计了一种能大大缩短航空公司回航检修时间的涡轮日常维护工作流程。在向公司的总裁提出这个构想之前，他咨询了本公司的一位好友——主管工程的副总裁，因为此人非常了解总裁。这次谈话使该经理了解到，总裁的主要关注点不是速度或效率而是收益率。这位副总裁说，要得到总裁的认可，这个新系统必须能通过降低操作费用在短期内改进公司的收益率。

刚开始，这个信息使这位经理感到很棘手，因为他在此之前是将策划的焦点集中在效率上的，而且他甚至还打算申请追加经费以启动这个流程。但是，与副总裁的谈话激发了他去改变自己的主张。的确，为了做到不再要求追加新的投资并且降低成本，他非得改变这个工作流程设计本身不可。他详细地论证了他的新计划会带来的成本节省和收益率增长，然后将这个修改过的新计划提交给总裁。用这个重新修改了的构想，他说服了总裁，使这个项目得到了批准。

提供证据

在建立了可信度和确定了共同构想之后，说服的下一步就是要提供证据了。但是，平常的证据不会起作用。我们发现，最有效的说服者用一种特殊的方式使用语言。他们在提供数字数据的同时，补充一些例证、事实、隐喻以及类推，以使其主张变得生动活泼。运用这种语言描绘了一幅栩栩如生的词语图画，使得说服者的观点具有一种引人入胜和切实可信的特点。

让我们想想典型的说服情景。说服者往往是在鼓吹某个目标、策略或带有某种不确定成果的创见。例如，凯伦·弗赖斯和巴里·林奈特想要微软公司为一个技术不稳定而且市场需求不明确的软件包投资数百万美元。一般认为，说服者只能用市场研究、财务预估等来证明其主张。但是这个看法是不对的，因为研究表明大多数人不把报告看做是完整的信息。它们太抽象，不能使人完整地理解其意义或记住它们。从根本上说，数字不能造成感情上的冲击。

数字不能造成感情冲击，而故事和生动的语言能做到这一点

相反，故事和生动的语言能造成感情上的冲击，尤其是当它们提出可与讨论中的设想相比较的情景时更是如此。例如，一个极力说服高级经理为一个新产品投资的营销经理可能会引用一些相似的慷慨偿付的投资项目作为例子。事实上，我们发现人们容易从这样的案例中吸取经验。更重要的是，研究表明听者所吸收的信息与信息的生动性成正比。因此，毫不奇怪，弗赖斯和林奈特用以下类推展示他们的构想便取得了成功：

请想像一下，你要做饭，你必须先去超市。你拥有你想要的所有的机动性——你可以烹煮世界上任何一种东西，只要你知道如何烹煮并且有时间、有愿望去做就行。当你到超市的时候，你发现所有堆满东西的通道上都挂着语意模糊的标志，比如“杂物”“种族食品”“调

味品”等等。这些类似于一般计算机界面上的菜单。问题是盐究竟是放在调味品类还是放在种族食品类还是放在靠近土豆片的地方。周围有货架和墙构成的环境。这很像我们现在的软件界面有支持按钮、工具条和周界线。现在当你找到所有的东西之后，你还需要按正确的顺序将它们放在一起做成一顿饭。如果你是个好厨师，你的饭就可能是可口的；如果你是初学做饭的人，这顿饭可能就不可口。

我们（微软公司）多年来就是按这种超市目录在销售。我们认为现在有很大的餐馆服务机会，这就是我们之所以努力开发 BOB 的原因所在。下一步推出的软件用起来更像是走进餐馆，得到服务，这样用户就不用费时间寻找东西了。我们找到这些东西，将它们放在一起。你只需坐下，让自己感到自在就行。我们给你拿来菜单，我们做工作，你放松休息。这是一种惬意的体验，不用在超市里到处找寻东西，没有烹饪的辛苦。

如果弗赖斯和林奈特枯燥乏味地描述 BOB 的长处，微软公司非常精通计算机的同事中就很少有人会关心用 BOB 去排除菜单搜寻的烦恼。但是，弗赖斯和林奈特选择的类推说明方式使 BOB 的目的变得形象而难忘。

说服大师玛丽·凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）创始人玛丽·凯·阿什（Mary Kay Ash）经常用类推方式举例说明和“推销”她所看重的商业行为。请看她在该公司年度销售大会上的演说词：

回顾罗马帝国时代，帝王的军团征服了已知世界；

但是，有一群人是罗马人从来没有征服过的。那些人是来自伯利恒（Bethlehem 是耶稣诞生的地方——译者注。）的伟大先师的追随者。长时间以来，历史学家们发现使得这群人坚不可摧的原因之一就是他们有每周开会的习惯。他们分担困难，他们并肩作战。这是否使你想到了什么？是不是想到了我们并肩作战的方式和在每周例会上分享知识、分担困难的方式？我常常看到，当一位主管或单位成员遇到个人问题的时候，整个单位的人一起帮助那位有难处的姐妹的情景。我们拥有一个多么美妙的朋友圈啊！也许，这是我们公司最大的边际效益之一。

通过生动的类推，阿什将公司里的集体支持与基督教历史上的勇敢时期联系起来。她这样做是为了达成几个目标：（1）她要让人明白组织的成功必须要有集体支持这个信念。玛丽·凯公司的推销员大多是独立工作的，他们每天单独面对直销的挑战。销售人员之间的感情支持系统对于保证个人在面对拒绝时仍能完整保持自尊和自信是至关重要的；（2）她通过类推说明，团结斗争是抵制压力、取得竞争胜利的最佳方式；（3）阿什选择的类推方式向其销售人员灌输了一种英雄主义的使命感。

你可能不需要借用基督教徒斗争的类推来支持你的主张，但是，有效的说服者不怕释放极大的语言能量。事实上，他们有充分利用语言能量的优势。

建立感情联系

在工商界，我们希望我们的同事是在运用理性作决策。但是如果我们深入考查实际情况，我们就会发现，事实上总是感性在起作用。有效的说服者知道感情是第一位的，因此他们以两种重要的方式体现感情：（1）他们在宣传自己的主张时表明自己对它的情感投入。这样的表述是很微妙的东西。因为如果你表现得太有感情，人们可能会怀疑你头脑是否清醒；（2）你还必须说明，你对某个目标的执着不仅是脑力的，而且是感情和精神的。如果没有这样的感情示范，人们可能会怀疑你是不是真的相信你正在宣传的主张。

一个说服者必须使自己的热情程度与听众接受这种信息的能力相匹配

但是，也许更重要的是，有效的说服者对其听众的感情状态有一种强烈而准确的感觉，他们根据听众的情况来调整自己的声调。有时这就意味着，对要强调的观点用比较强的声调；在其他时间，可能就只需要低声细语。这取决于你的主张是什么，你要使你的热情程度与听众接受这种信息的能力相匹配。

有效的说服者似乎有第六感觉，已经了解其同事们如何分析组织过去的活动以及他们可能如何分析一个建议。我们研究中所见到的最佳说服者通常会游说那些对说服对象的情绪和感情期望具有很大影响的关键人物。他们会问这些关键人物：各种建议如何可能在感情层次上影响同事们，实质上是测试一下可能的反应。通过在

走廊上或午餐时的谈话，他们也能相当有效地收集信息。最后，他们的目标是保证他们在说服过程中所表现的感情强度能与其听众已经感受到的或期望感受的感情强度相一致。

为说明在说服过程中这种感情匹配的重要性，让我们来看看以下案例。一个航空制造公司总裁坚信，其美国及外国竞争对手的维修成本与回航返修时间比他自己的公司要好得多，这正是他的公司失去顾客和利润的原因所在。他想与他的高级经理交流他的担心以及他急于变革的愿望。于是，在一个下午，他把他们叫到会议室。人们看到，投影银幕上放映着一个画面：一位面带微笑的人驾驶着一架老式复翼飞机在飞行，他的围巾在风中飘动；画面的右半部被盖着。所有人都落座之后，总裁说，如果公司目前在走好运，他的感觉就与这个飞行员相同。但是，本公司毕竟刚刚结束了其历史上最成功的时代。深深地叹了口气之后，他宣布，他的幸福也在迅速消失。当他揭开盖在投影胶片上的东西时，投射出这个飞行员正直接向一面墙壁飞去的图像。然后，总裁面对着他的听众，用低沉的声音说“这就是我所看到的我们正在发生的事”，他断言，如果不迅速采取行动的话，本公司就会走向坠毁。然后他继续向与会者讲解为对付这种威胁需要采取的步骤。

与会者的反应直接而消极。会议一结束，经理们就三五成群地聚在走廊上谈论总裁的“恐惧战术”。他们觉得总裁对情况的描述言过其实，感到很不满。经理们看到的是，那一年他们作出极大的努力打破了本公司的

销售和收益率记录。他们为他们的成绩而自豪。实际上，他们走进会议室的时候期望当时能得到总裁的认可。但是使他们极其惊讶的是，他们受到了斥责。

这位总裁的错误是什么呢？首先，他应当与部分高级经理探讨全体高级经理的情绪状况。通过这种探讨，他就会知道他们正处在需要感谢和认可的状态。然后他应当单独开个会表彰整个高级经理团队的成绩。此后，在第二次会上，他可以阐述自己对将来的担忧，而不是责备高级经理都忽视了未来。他可以冷静地描述他所看到的对本公司越来越明显的威胁，然后要他的管理团队一起帮助他设计新的构想。

现在，我们再来看看找到与其听众感情相恰当匹配的案例。罗伯特·马塞尔（Robert Marsell）是克莱斯勒公司（Chrysler）小车设计组的组长。90年代初期，克莱斯勒公司想要生产一种新型超小型汽车。事实上，自1978年以来，该公司就没有引进过这种新模型。但该公司高级经理们不想单独干。他们认为与某个外国制造商联合会改进这种汽车的设计并且能保证克莱斯勒的现金储备。

马塞尔确信事实不是这样。他认为本公司应当靠自己的力量设计和生产一种新型超小型汽车。他知道说服高级经理会很难，但是他也有赞同他的主张的团队。这个团队成员曾经失去信心，以为再也没有机会创造一种好车了。他们对美国再度放弃在小型汽车业的地位，让位于外国竞争者的做法感到气愤。

马塞尔决定，他的说服战术一定得围绕能触动其听

众感情的主题来制定。通过在公司上下无数次的谈话，他了解到很多人的感觉与他相同，认为将超小型汽车的设计权拱手让给外国厂商就是出让了本公司的灵魂，最终就是出让自己提供工作的能力。此外，他还深深感到，他的组织是一个人才济济的团队，渴望着挑战和机会以恢复自尊和骄傲。他需要证明自己对这个团队能力的信任。

马塞尔准备了一个围绕其家乡情况的幻灯片来展开的15分钟的讲话。他的家乡艾恩里弗（Iron River）现在是上密歇根（Upper Michigan）的一个死矿镇，其大部分是被外国采矿公司毁坏的。他用最近的照片展示了他曾上过的中学、他童年朋友已关闭的家、镇上残破毁坏的铁制品、倒闭的教堂、一个废弃的铁路公司的院子。每介绍完一个地方，他都说一遍："我们不能竞争"——就像圣歌的叠句一样。马塞尔的观点是，如果不将小汽车的生产拿回到美国的话，底特律（Detroit）就会出现同样的后果。他说，投降就是敌人，如果这个小组不马上采取行动，就会毁灭。

马塞尔用一个充满希望的注解结束了他的幻灯放映。他说他为他的设计小组感到骄傲，然后要求他的团队去创造"美国制造"的超小型汽车以证明美国仍然可以竞争。这个演讲正好反映了听众们的感情，重新点燃了这个小组的斗争精神。演讲一结束，小组成员便开始忙于这个新车设计草案。

此后，马塞尔向公司高级管理层展示了他的幻灯片，最后还向克莱斯勒公司董事长李·雅科卡做了展示。

马塞尔在放映幻灯片的时候，看到雅科卡被感动了。毕竟雅科卡本人是一名斗士和具有很强的爱国主义精神的人。事实上，马塞尔的方法与雅科卡早年呼吁美国国会拯救克莱斯勒公司的方法没有太大的区别。在演示结束的时候，马塞尔停了停，说道："如果我们敢做不同的事，我们可能是美国汽车工业幸存下去的理由。我们可能是我们的子孙后代不终止在快餐连锁店工作的理由。"雅科卡在那里待了两个小时，听马塞尔讲解他的团队策划的每一个细节。之后，雅科卡改变了主意，批准马塞尔的小组开发一种名为 Neon 的车。

在说服两个团队的过程中，马塞尔巧妙地将自己的感情与听众的感情相匹配。他传达了能与很多中西部听众产生共鸣的思想。同时，他没有将他们驱入失望的状态中，而是给他们指出希望，这比指出厄运更具有说服力。这再次激发了美国中心地带听众强烈的爱国主义精神。

没有感情，任何说服都不可能成功；但是表现太多的感情与表现太少的感情一样没有用。重点是要记住，你必须将你的感情与听众的感情相匹配。

说服的力量

说服这个概念，如同权力这个概念一样，常常使企业人士感到困惑甚至迷惑。它非常复杂，在胡乱操作时

甚至非常危险，以至于很多人干脆完全回避它。但是，正如权力一样，在组织中，说服是一种能带来巨大利益的力量。它可以使人团结在一起，推动思想进步，激励变革以及研发出建设性的解决方案。但是，要做到这些，人们必须理解说服的目的是什么——不是使人信服和推销，而是学习和协商。而且，还必须将它看做是一种需要奉献和实践的艺术形式。对于面对很多意外事件的当今企业来说，现在比以往任何时候都更需要说服。

重要的是，人们要理解说服的目的是什么——不是使人信服和推销，而是学习和协商

观察与倾听的12年

构成这篇文章的思想主要来自3项研究的过程。

最近12年来，我兼做学者和咨询顾问，对23位表现为有效变革者的企业高级领导者进行了研究。具体而言，我调查了这些个人如何用语言激励雇员，清晰说明设想和战略，调动组织，使组织适应具有挑战性的商业环境。

4年前，我开始第二个研究过程，研究成功的跨职能团队领导者的能力与特性。我数据库的核心资料来自于对设在美国和加拿大的公司的18位领导者的访谈以及对他们的观察。这些人不是我以前

研究中的高级领导人，而是中低层管理人员。在访谈这些人的同事的时候，我也将他们的技能与其他团队领导的技能进行比较，尤其是与那些在同一个公司从事同类创新工作的不太成功的跨职能团队领导者进行比较。我又一次把焦点对准语言，但同时我也研究人与人之间影响的技能。

变革企业的领导人与有效的团队领导在说服技能方面具有类似之处，这促使我去研究有关说服和雄辩的文献，以及有关福音布道的文献。同时，为了解大多数管理者如何进入说服过程，我在公司开会时观察了几十位管理人员的行为，我在公司高级管理人员教育计划中采用了模拟方法，在实施这种计划的过程中，管理人员小组必须就假定的业务目标互相进行说服。最后，我挑选了 14 名在建设性说服过程中表现出杰出能力的管理人员。在几个月里，我不断地与他们面谈，与他们的同事面谈，并且在实际工作环境中观察他们。

四种非说服方式

在我以研究者和顾问身份与经理们一起工作期间，我遗憾地看到一些高级经理在说服过程中惨败。以下是人们犯的 4 个最常见的错误：

1. 他们试图用一种直白强求的方式来阐述自己的主张。我将这种方法称作约翰·韦恩（John Wayne）方法。经理们一开始强烈地陈述自己的主

张，然后经过一个坚持、逻辑和丰富的过程，他们就试图结束这场思想讨论了。实际上，在开始进行说服时就陈述一个强有力的主张会给潜在对立者以某种刺激，挑起他们反对。如果像驯狮者那样，以向“合作者”（partner）展示椅子腿的有保留的策略和方式提出你的主张会好得多。也就是说，有效的说服者不会在一开始就给其同事们一个清晰的目标供其批驳。

2. 他们抵制妥协。有太多的管理人员将妥协看做是投降。但妥协对于建设性说服是必不可少的。人们在买进一个建议之前，想要看看说服者是否有足够的弹性能对他们的担心作出适当反应。妥协通常可以导致更好的、更可接受的共同解决方案。

无效的说服者不肯妥协，这无意中就传递了这样一种想法：说服是单行道。但是事实上说服是个提出与采纳意见的过程。南加州大学组织行为学教授凯瑟琳·里尔登（kathleen Reardon）指出，如果在说服过程中不改变自己的话，说服者很少能改变别人的行为或观点。要进行意味深长的说服，我们必须不仅听取他人意见，而且也将他人的意见结合到自己的主张中来。

3. 他们以为说服的诀窍在于提出伟大的论点。在说服人们改变主意的过程中，需要提出重大论点，这是毫无疑问，但论点本身只是因素之一。其他因素同样重要，比如说服者的可信度，说服者为

一个主张设计适当而互利的战术的能力，说服者正确地把握自己的感情，将自己的感情与听众的感情联系起来的能力，说服者通过能将论点变得生动活泼的语言进行沟通的能力等。

4. 他们把说服看做一种一次性的努力。说服是一个过程，而不是个事件。极少有（如果有的话）头一次努力就达成共同解决方案的可能。说服通常包括倾听别人的意见、对主张进行测试、形成一个能反映他人意见的新主张、再做测试、各自做些妥协、再尝试等活动。如果这听起来像个缓慢而艰难的过程，那是因为它本身就是如此。但是从结果看来，它是值得付出这样的努力的。

一个主张设计适当而互利的战术的能力，说服者正确地把握自己的感情，将自己的感情与听众的感情联系起来的能力，说服者通过能将论点变得生动活泼的语言进行沟通的能力等。

4. 他们把说服看做一种一次性的努力。说服是一个过程，而不是个事件。极少有（如果有的话）头一次努力就达成共同解决方案的可能。说服通常包括倾听别人的意见、对主张进行测试、形成一个能反映他人意见的新主张、再做测试、各自做些妥协、再尝试等活动。如果这听起来像个缓慢而艰难的过程，那是因为它本身就是如此。但是从结果看来，它是值得付出这样的努力的。